



**HAL**  
open science

# Changements communicationnels induits par la crise de la Covid-19 : une exploration de la communication des entreprises camerounaises

Amang a Ngon

► **To cite this version:**

Amang a Ngon. Changements communicationnels induits par la crise de la Covid-19 : une exploration de la communication des entreprises camerounaises. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2023, 4 (5-2), pp.297-310. 10.5281/zenodo.8401053 . hal-04231801

**HAL Id: hal-04231801**

<https://hal.science/hal-04231801v1>

Submitted on 26 Oct 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

## **Changements communicationnels induits par la crise de la Covid-19 : une exploration de la communication des entreprises camerounaises**

### **Communication changes induced by the covid-19 crisis: an exploration of the communication of cameroonian companies**

**AMANG A NGON, (PhD)**

*Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales  
Université de Douala, Cameroun*

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales<br>BP : 1931 Bonanjo-Douala<br>Université de Douala<br>Cameroun (Douala)<br>Code postal<br>Téléphone : +237 696 63 24 68 / +237 243 85 90 22  |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.   |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.   |
| <b>Citer cet article</b>            | A NGON, A. (2023). Changements communicationnels induits par la crise de la Covid-19 : une exploration de la communication des entreprises camerounaises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-2), 297-310.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.8401053">https://doi.org/10.5281/zenodo.8401053</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>   |

*Received: August 17, 2023*

*Accepted: October 02, 2023*

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 5-2 (2023)**

## **Changements communicationnels induits par la crise de la Covid-19 : une exploration de la communication des entreprises camerounaises.**

### **Résumé :**

La Covid-19 aura été une crise sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Elle a poussé les agents économiques, notamment les entreprises à se réinventer pour s'adapter à cette réalité inédite. L'objectif de cette recherche est de décrypter les changements stratégiques opérés par les entreprises en matière de communication en période de pandémie de la Covid-19, et, de montrer que ces changements ont induit des choix communicationnels émergents qui s'inscrivent en faux contre les acceptions actuelles de la théorie en matière de communication d'entreprise, notamment de communication de crise. Après une analyse de contenu hybride des communications des entreprises camerounaises en période de pandémie ainsi que de huit entretiens avec les dirigeants, la recherche met en évidence cinq changements stratégiques : la priorisation de la communication institutionnelle sur la communication commerciale en mettant notamment en avant la dimension RSE ; le développement de la communication digitale ; la stratégie de communication hybride ou intégrée qui fait disparaître la dichotomie théorique entre les communications commerciale et institutionnelle ; la stratégie du renoncement ou du silence observée dans les entreprises qui ont fait le choix, par considération éthique de ne pas communiquer sur leurs produits et services pendant la crise et la stratégie communicationnelle opportuniste larvée adoptée par certaines entreprises pour promouvoir les services, notamment numériques, qu'elles avaient du mal à faire adopter par la clientèle en période normale. L'originalité de cette recherche réside dans le fait qu'elle met en évidence les stratégies de communication émergentes en période de crise Covid-19, stratégies différentes de celles mises en œuvre lors des crises habituelles que connaissent les entreprises et pour lesquelles elles ont appris à communiquer. En ce qui concerne la crise Covid-19 les entreprises ont dû opérer des choix communicationnels inhabituels que la théorie actuelle n'avait pas prévus. Les professionnels peuvent trouver dans cette recherche une source d'inspiration en matière de communication dans le cadre de crises atypiques. Une limite de cette recherche réside dans le fait que l'observation d'une population plus grande d'entreprises dans le cadre d'une recherche déductive peut contribuer de manière plus pertinente à l'enrichissement de la théorie.

**Mots-clés :** Covid-19, Communication de crise, communication d'entreprise, changements communicationnels, communication émergente.

**Classification JEL :** M31

**Type de recherche :** Recherche empirique

### **Abstract:**

Covid-19 will have been an unprecedented crisis in the history of humanity. It has pushed economic agents, in particular companies, to reinvent themselves to adapt to this unprecedented reality. The objective of this research is to decipher the strategic changes made by companies in terms of communication during the Covid-19 pandemic, and to show that these changes have led to emerging communication choices that are in conflict with current theoretical understandings of corporate communication, especially crisis communication. After an hybrid analysis of the content of Cameroonian companies' communications during the pandemic and eight interviews with leaders, the research highlights five strategic changes: the prioritization of institutional communication over commercial communication, in particular highlighting the CSR dimension; the development of digital communication; the hybrid or integrated communication strategy that eliminates the theoretical dichotomy between commercial and institutional communications; the strategy of renunciation or silence observed in companies that have chosen, out of ethical considerations, not to communicate about their products and services during the crisis and the latent opportunistic communication strategy adopted by some companies to promote services, in particular digital, which they had difficulty getting customers to adopt during normal periods. The originality of this research lies in the fact that it highlights the emerging communication strategies during the Covid-19 crisis, strategies different from those implemented during the usual crises that companies are experiencing and for which they have learned to communicate. With regard to the Covid-19 crisis, companies have had to make unusual communication choices that the current theory had not foreseen. Professionals can find in this research a source of inspiration in terms of communication in the context of atypical crises. A limitation of this research lies in the fact that the observation of a larger population of companies as part of a deductive research can contribute in a more relevant way to the enrichment of the theory.

**Keywords:** Covid-19, Crisis communication, business communication, communication changes, emerging communication.

**JEL Classification :** M31

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Au mois de mai 2023, le Directeur Général de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré la fin de la Covid-19 en tant qu'urgence de santé publique mondiale. Lui emboitant le pas, les pays qui avaient maintenu jusque-là certaines mesures de restriction les ont levées. Quatre ans après l'avènement de cette crise planétaire, il paraît opportun de tirer à froid des enseignements de cette pandémie qui aura été une crise inédite et intense qui va impacter durablement les entreprises (Frimousse & Peretti, 2020).

En effet, s'il existe un mot qui a été le plus prononcé ces quatre dernières années par l'humanité avec l'avènement du Coronavirus, c'est bien le mot crise. Redouté par les entreprises, honni par les politiques, détesté par les populations, le mot crise, malgré tout, fait déjà partie de notre quotidien. On ne peut pas s'en passer. Dans un tel contexte on peut se poser légitimement la question de savoir ce que signifie le mot crise et questionner son origine. Lorsque le politique, le médical, l'économiste, le manager parlent de crise, disent-ils la même chose ?

Crise vient du mot latin « crisis ». Dans son sens premier, il est étroitement lié au domaine médical et renvoie à la maladie (Boccard, 1996). Son sens second en langue française est lié « au champ de l'examen critique, et du jugement qui se réserve, d'une part, à un contexte collectif de la vie politique, économique et sociale, et, d'autre part, au domaine des idées (Escande-Guanquié, 2009). « C'est un changement soudain et brutal entre deux états qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal, il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours » (Libaert & Westphalen, 2018).

Dans la pratique, c'est l'usage des hyponymes qui donne un sens spécifique à la crise. On parlera ainsi de crises sanitaire, politique, économique, sociale, sécuritaire, boursière, humanitaire, du logement, etc. Dans les entreprises, les situations de crise peuvent s'envisager de différentes manières. Une typologie pertinente est celle qui part de l'origine de la crise pour bien appréhender cette dernière. Sous cet angle et en s'appuyant sur les travaux des spécialistes de la communication, on distingue la crise interne et la crise externe.

La crise interne à l'entreprise est une situation délicate à laquelle l'entreprise est confrontée. Elle doit déployer les moyens appropriés afin de l'endiguer. C'est une crise qui est due au fonctionnement de l'entreprise et/ou qui impacte ses activités. Il s'agit d'une situation difficile à laquelle l'entreprise est confrontée à un certain moment. Malaval et al., (2016) distinguent selon leur nature, trois types de crises internes dans les entreprises : les crises d'origine financière, les crises d'origine humaine et les crises sociales.

Quant à la crise externe, elle est une crise qui n'est pas due aux pratiques internes de l'entreprise. Celle-ci ne peut pas en être jugée responsable. C'est le cas par exemple d'une action terroriste, des catastrophes naturelles telles que le Tsunami en son temps, les vents violents qui ravagent tout sur leur passage, les inondations, les incendies, les crises sanitaires, etc. La Covid\_19, crise sanitaire sans précédent dans l'histoire de l'humanité, est celle qui retient notre attention dans cette contribution.

Le virus de la C19 est apparu en Chine en fin d'année 2019. C'est certainement la pandémie qui a causé le plus d'émoi et de détresse dans la population à l'échelle mondiale. Même si la grippe espagnole de triste réputation a fait des millions de morts au début du 20<sup>ème</sup> siècle, il reste que la crise de la Covid est arrivée à un moment de généralisation des réseaux sociaux et a suscité une mobilisation planétaire. Les images des pays atteints de plein fouet par les affres de la crise sanitaire parmi les pays développés réputés avoir un plateau technique de bonne qualité sur le plan médical, ainsi qu'un corps médical bien formé, ont ébranlé le moral des populations. Le débordement des structures sanitaires des pays développés, a conduit à une psychose à l'échelle planétaire, notamment en Afrique au point où l'hécatombe a été prédite à ce continent par le Directeur Général de l'OMS. Cette situation inédite a créé une panique qui a amené les acteurs politiques, économiques et sociaux à prendre des mesures qu'il fallait pour

limiter autant que possible les effets de la crise sanitaire dans les pays. La psychose créée par la pandémie, les images vues de la détresse des populations des pays développés, la connaissance des limites du système hospitalier des pays sous-développés, ont apeuré beaucoup d'Africains, et, en même temps ont suscité chez eux l'instinct de survie. Les entreprises africaines ne sont pas restées en marge de cette dynamique dont l'une des armes de riposte est la communication.

En effet, confrontée à une situation de crise, toute entreprise est tenue de réagir. Si la situation est grave, elle peut conduire à une remise en cause des choix stratégiques opérés. La stratégie est une réflexion qui concerne la relation entre l'entreprise et son environnement. Bien que la stratégie d'entreprise soit prescriptive, il existe toujours une stratégie ex-post (Pellicelli, 2007). Des situations de crises inattendues conduisent aux stratégies émergentes. En pareille circonstance, de nouveaux choix stratégiques sont opérés avec de nouveaux objectifs. Chacune des fonctions de l'entreprise met en place une stratégie fonctionnelle alignée sur la stratégie générale en vue de permettre, à son niveau, l'atteinte de l'objectif général de l'entreprise. La fonction communication participe des fonctions majeures de l'entreprise qui, à l'instar des autres fonctions, telles que les fonctions RH, Finance, Marketing, Production, etc. matérialisent sur le plan opérationnel les choix stratégiques opérés.

L'implémentation de la communication dans les entreprises peut prendre plusieurs formes. Elle peut être interne ou externe en fonction des cibles visées, explicite ou implicite dans les signaux, verbale ou non verbale, etc. Même l'absence de communication, c'est-à-dire le silence d'une entreprise en situation de crise est une forme de communication, quoi que celle-ci soit déconseillée par certains auteurs (Capelli, Legrand & Sabadie, 2012), car l'absence de communication n'est pas porteuse d'avantage pour l'entreprise, elle est souvent mal perçue et peut impacter négativement l'image et la réputation de l'entreprise, voire remettre en cause son existence (Deprince, Mayrhofer & Pündrich, 2021). En tout état de cause, lorsqu'advient une crise, les organisations, notamment les entreprises sont amenées à revoir leurs stratégies et/ou plan de communication pour tenir compte de la mutation de l'environnement. C'est ce phénomène qui a été observé dans les entreprises avec l'avènement de la crise sanitaire de la Covid-19. Cette crise, unique en son genre dans l'histoire moderne de l'humanité est atypique. Pourtant, l'érudition sur les situations de crise et les stratégies de communication dédiées n'a pas prévu de solution clé en main pour répondre à cette menace d'un type nouveau dans la mesure où les crises ne se valent pas. L'objectif de cette contribution est de comprendre les changements stratégiques opérés par les entreprises en matière de communication en période de pandémie de la Covid-19 et de montrer que ces changements remettent complètement en cause les idées reçues en matière de communication dans les entreprises. Comment les entreprises camerounaises ont-elles adapté leurs stratégies de communication pendant la crise de la Covid-19 ?

Pour répondre à cette question, cet article est structuré en trois parties. Dans un premier temps, une brève revue de la littérature est faite sur les concepts de communication et crise dans les entreprises ; ensuite, la démarche méthodologique de l'étude empirique est présentée ; puis les résultats sont présentés et discutés. Une conclusion nous permettra de tirer les principaux enseignements de cette recherche ainsi que les limites et voies de recherche.

## **2. Communication et crise dans les entreprises**

La communication peut être définie comme étant l'ensemble des informations, des messages, des signaux de toute nature qu'un organisme émet en direction de ses publics-cibles (Kotler & al., 2019). L'entreprise en la matière dispose d'un grand éventail de choix. La typologie de la communication d'entreprise peut s'opérer en prenant pour grille de lecture, l'objectif visé. De

façon générale, on distingue les communications marketing qui ont une finalité commerciale et les autres communications dont la communication de crise.

## **2.1 Communication commerciale et communication institutionnelle**

En ce qui concerne les objectifs de l'entreprise, on distingue la communication commerciale de la communication corporate ou institutionnelle, bien que pour Loubao (2014), la communication institutionnelle intègre la communication managériale, la communication organisationnelle et la communication marketing. En tout état de cause, la communication commerciale a pour objectif de promouvoir les produits de l'entreprise dans le but de les vendre pour générer des revenus. La cible privilégiée de ce type de communication est la clientèle de l'entreprise. Les outils de communication utilisés ne sont pas neutres, ils sont partisans à l'instar de la publicité, le packaging, la promotion des ventes, le marketing direct, etc.

En revanche, la communication corporate ou institutionnelle a pour objectif de promouvoir son image de marque, sa réputation et sa notoriété. Les cibles visées sont les pouvoirs publics, les collectivités, les organismes financiers, le grand public. Les outils de communication privilégiés en la matière seront principalement ceux relevant de la communication événementielle, tels que le parrainage, le mécénat, le sponsoring, le publi-reportage, etc.

La communication dans les entreprises est devenue de nos jours une fonction essentielle à grands enjeux sur les plans informatif, de positionnement ou identitaire, de mobilisation ou d'influence, normatif et surtout d'enjeu relationnel (D'Humièrre, 1993). Ceci justifie l'importance des ressources allouées à la communication dans les entreprises modernes. Dans la pratique, on constate que les entreprises dépensent davantage dans la communication commerciale que dans celle institutionnelle (Kotler & al., 2019). Cette situation est logique dans la mesure où la communication commerciale est un investissement qui est rentabilisé directement, et, souvent, l'entreprise dispose de plusieurs produits sur le marché qui nécessitent chacun une communication spécifique en direction de sa cible. On peut aussi noter la bataille concurrentielle qui oblige les entreprises à beaucoup communiquer sur leurs marques pour que celles-ci restent en permanence dans l'univers de référence des consommateurs. Cependant, Malaval & al., (2016) affirment que dans les PME et les TPE, la communication corporate occupe une place prépondérante, car dans ces entreprises, les communications dédiées sont rarement développées. En revanche, dans les grandes organisations, la communication corporate s'est progressivement réduite dans le temps de sorte qu'elle occupe une part très modeste dans les efforts de communication des entreprises au bénéfice des communications dédiées (marketing, interne, financière).

## **2.2 La communication de crise**

En situation de crise, la communication a un rôle très important à jouer dans les entreprises. Beaucoup de travaux montrent qu'en situation de crise, toute entreprise a intérêt à adapter sa stratégie de communication (Arnaud, 2011 ; Capelli & al., 2012 ; Choufari & Sbiti, 2022). Cependant, de façon générale, les situations de communication de crise sont traitées sous le prisme de l'absolution de l'entreprise, la crise étant perçue comme un événement qui impacte directement et négativement ses activités, celui-ci pouvant être endogène ou exogène.

L'entreprise en pareille situation doit envoyer des signaux positifs à ses publics cibles pour préserver sa réputation (Deprince, Mayrhofer & Pereira Pünderich, 2021 ; Philippe & Durand, 2009). En la matière, la situation est délicate, car souvent une différence entre les préférences des propriétaires de l'entreprise et celles des dirigeants, les premiers privilégiant une communication conforme à leurs attentes, les seconds privilégiant une communication adaptée à la situation réelle à laquelle la société est confrontée (Compin, 2016). Cette situation n'est pas celle de la Covid\_19 dans la mesure où cette crise externe ne peut pas être imputée à une entreprise spécifique. D'où le casse-tête des entreprises en contexte Covid sur le plan de la

communication en l'absence d'un cadre de référence adapté à ce type de crise, que ce soit dans la littérature ou dans les pratiques des professionnels.

Cette situation inattendue dans les entreprises appelle à la créativité des ces dernières pour mettre en place une communication susceptible de leur permettre de promouvoir leurs produits sans pour autant susciter de la part de ses clients, le sentiment d'un manquement éthique, et, de l'autre côté montrer son empathie à sa clientèle éprouvée par la crise. Elle doit donc mettre en place une communication qui doit être perçue par son marché comme étant socialement acceptable et appropriée (Philippe & Durand, 2009). Cette situation met l'entreprise face au dilemme de la communication en temps de crise sanitaire. Celle-ci doit susciter la confiance et la cohérence qui sont les impératifs capitaux de la communication de crise, et, les errements de la communication peuvent impacter négativement la confiance des publics cibles (Le Clainche, 2021).

### **2.3 Le processus persuasif des communications de crise et ses limites**

En situation de crise, l'entreprise doit privilégier la proximité avec la clientèle, en la rassurant et en réagissant fortement sur le plan du partage d'information et en communiquant sur ses valeurs sûres (Pras, 2009). Cette communication est une gageure dans la mesure où il faut assurer sa survie en se maintenant sur le marché, tout en sauvegardant sa réputation et une attitude positive des consommateurs.

Le modèle Motivation-Opportunity-Ability (MOA) de McInnis et Jaworsky peut être mobilisé pour comprendre les processus persuasifs des communications marketing en période de crise (Dianoux & Siadou-Martin (2020). Ce modèle permet d'expliquer l'attitude du consommateur exposé aux stimulus communicationnels d'une marque en situation de crise. Le MOA peut se décomposer en trois temps : les antécédents, le processus et les conséquences (Mercanti-Guerin, 2005). Les antécédents sont composés des besoins (utilitaires et expressifs), la motivation, la capacité, l'opportunité à traiter la communication et l'exposition aux stimulus communicationnels ; le processus quant à lui est constitué des éléments du traitement de la communication (Attention et capacité) ; les conséquences sont constituées des réponses (cognitives ou affectives) qui débouchent sur la formation de l'attitude.

Ce modèle élaboré pour appréhender et analyser la communication dans un contexte de crise a été mis sur pied dans le cadre des crises classiques auxquelles les entreprises sont habituées. Le cas de la covid-19 qui est une crise atypique pour les entreprises montre à suffisance les difficultés qui ont été celles des entreprises pour communiquer en restant proches de leurs clientèles et en maintenant une relation de confiance dans la mesure où la crise fragilise la relation personnelle et de confiance entre l'entreprise et sa clientèle (Pras, 2009).

Bien plus, les enquêtes d'opinion des consommateurs quant aux communications des entreprises en situation de crise Covid-19 ont mis en évidence les attentes de ces derniers qui tranchent net avec les orientations communicationnelles des entreprises en situation normale ou en situation de crise ordinaire. Une étude Kantar<sup>1</sup> réalisée en 2020 dans 50 pays auprès de plus de 25000 consommateurs a permis de faire un certain nombre de constats : 74 % des personnes interrogées estiment que les entreprises ne doivent pas profiter de la crise pour promouvoir leurs marques ; 76 % pensent que la publicité doit parler de la manière dont les entreprises pourraient être utiles dans la nouvelle vie ; 73 % estiment que les entreprises doivent communiquer sur leurs efforts pour affronter la situation de crise Covid et communiquer sur leurs valeurs. Ces résultats corroborent les conclusions d'une étude empirique réalisée en contexte marocain par Choufari et Sbiti (2022) qui montrent que les attentes de la population observée en matière de

---

<sup>1</sup> <https://www.kantar.com/fr/inspirations/publicite-medias-et-rp/2020-covid-19-evolution-des-comportements-et-implications-pour-les-marques>

communication en contexte Covid sont principalement la valorisation des clients et la satisfaction de leurs besoins, et, la préservation d'une bonne image de l'entreprise. Les considérations liées à la rentabilité et à la performance de l'entreprise viennent après. Dans un tel contexte, les entreprises ont dû faire preuve de créativité pour témoigner de l'empathie aux consommateurs et pour communiquer en même temps sur leurs produits, ce d'autant plus que la crise Covid en elle-même s'est révélée être une opportunité pour certaines entreprises. Dans une étude empirique dans un groupe de PME internationales belges en contexte Covid, Deprince, Mayrhofer & Pündrich (2021) montrent que plusieurs entreprises étudiées ont opté pour une stratégie de renforcement en saisissant de nouvelles opportunités nées de la crise Covid pour développer de nouveaux produits ou services. Ces entreprises ont en général communiqué sur trois axes, la continuité de l'activité pour rassurer le marché de l'approvisionnement continu, la sécurité des salariés et les innovations liées à la pandémie. En somme la communication adoptée par les entreprises en contexte Covid a permis à ces dernières de mettre en évidence leurs actions RSE, les innovations entreprises et leur solidarité avec les parties prenantes en général, et, les clients en particulier (Berrada et Benamar, 2022). Ces innovations ne se limitent pas uniquement aux produits ou services, mais également à travers les canaux de communication. La plupart des travaux empiriques réalisés en contexte Covid (Soufari & Sbiti, 2022 ; Deprince, Mayrhofer & Pereira Pündrich (2021) ont montré que la communication digitale a pris de l'ampleur à travers notamment les réseaux sociaux (Facebook, WhatsApp, Instagram, etc.), les sites internet, le mailing, etc.

### 3. Méthodologie

Il est question pour nous dans cette partie de présenter notre démarche méthodologique. L'approche qualitative est celle pour laquelle nous avons opté, notamment l'exploration hybride au sens de Charreire & Durieux (2003). Elle est appropriée lorsqu'il est question de comprendre un petit nombre de cas par la description et la narration qui doivent être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique (Dumez, 2016). Nous présenterons ici la méthode de collecte des données (3.1), nos différents cas étudiés (3.2), la technique d'échantillonnage (3.3), et, enfin, le protocole de traitement des données (3.4).

#### 3.1 Collecte des données

Comme nous l'avons mentionné plus haut, notre objectif est de comprendre les changements stratégiques opérés par les entreprises en matière de communication en période de pandémie de la Covid-19. Ce choix se justifiait par le caractère complexe du sujet analysé et par le caractère spécifique du contexte camerounais. La collecte des données s'est faite dans une approche intégrative associant les données primaires et celles de diverses sources secondaires (Glasser & Strauss, 2017). Nous avons effectué 08 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 38 minutes par entretien. Ces interviews ont été réalisées auprès des membres de la direction générale, de la communication et du marketing des quatre organisations sélectionnées. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques des interviewés.

*Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon*

| Interviewé   | Entreprise / secteur                      | Durée de l'interview | Poste en entreprise       |
|--------------|---|----------------------|---------------------------|
| Interviewé 1 | Cas 1 / Industrie brassicole              | 45 min               | Cadre dirigeant           |
| Interviewé 2 |   | 50 min               | Responsable Communication |
| Interviewé 3 | Cas 2 / Service, start-up                 | 43 min               | Fondateur                 |
| Interviewé 4 |   | 34 min               | Responsable commercial    |
| Interviewé 5 | Cas 3 / Industrie pharmaceutique-chimique | 38 min               | DGA                       |
| Interviewé 6 |   | 35 min               | Responsable Communication |

|              |                         |        |                           |
|--------------|-------------------------|--------|---------------------------|
| Interviewé 7 | Cas 4 / Service-Energie | 41 min | Cadre dirigeant           |
| Interviewé 8 |                         | 48 min | Responsable Communication |

*Source : par nos soins.*

Les interviews réalisées ont été complétées par des données secondaires, les observations et des éléments contextuels tirés de nos quatre cas d'entreprises comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Les différentes données collectées**

| Natures des données collectées   | Descriptions  |
|--|---|
| Entretiens semi-directifs (08 entretiens d'une durée moyenne 38 minutes) | - Verbatims issus des retranscriptions des entretiens semi-directif.  |
| Observations non participantes   | - Prises de notes lors des forums et rencontres, notamment des rencontres organisées au sein du GICAM (patronat camerounais).   |
| Données secondaires  | - Retranscriptions des communications média, Internet, réseaux sociaux et de diverses sources (documents internes, communication hors média). Seuls les retranscription des textes des vidéos ont été exploitées. |

*Source : par nos soins.*

### 3.2 Présentations de nos quatre études de cas

Dans le cadre de ce travail. Nous avons fait le choix de sélectionner quatre entreprises qui ont été le socle de notre étude. Nous donnons ici une brève présentation de ces cas qui ont été renommés pour respecter le principe de l'anonymat pour la composante éthique de la démarche (Comino, 2018).

Cas 1 : Le cas 1 est une entreprise du secteur brassicole camerounais. Créée en 1948 à Douala au Cameroun, elle est leader de son secteur d'activité. L'entreprise a diversifié ses activités et comprend de nos jours cinq usines (bières, boissons gazeuses, boissons énergisantes, alcool-mix), une verrerie et une unité de production de l'eau minérale. C'est un mastodonte de l'industrie camerounaise, qui compte plus de 6000 salariés et est le deuxième contribuable de l'État. Cette entreprise s'est clairement engagée dans la mise en œuvre des actions RSE pour apporter sa contribution à l'effort collectif en vue de barrer la route à la Covid-19.

Cas 2 : Le cas 2 est une startup de jeux vidéo. Elle est le premier studio de jeux vidéo en Afrique centrale. Créé en 2012, cet éditeur de jeux vidéo a lancé son premier produit en 2013. L'entreprise revendique une levée de 530.000 dollars US par Equity Crowdfunding selon le site wearetech.africa.

Cas 3 : Le cas 4 est une entreprise du secteur de l'industrie cosmétique et pharmaceutique au Cameroun. Elle est leader en Afrique centrale dans son secteur d'activité et revendique trois millions de clients fidèles. Créée en 2001, elle compte plus de 500 salariés répartis dans 22 pays.

Cas 4 : Le cas 3 est une entreprise du secteur de l'énergie spécialisée dans la production d'énergie électrique au Cameroun. Elle a été créée en 1974, suite à la fusion de ses prédécesseuses qui exerçaient depuis l'époque coloniale. Elle compte de nos jours plus de 3759 salariés.

### 3.3 Technique d'échantillonnage

Les cas ont été choisis en fonction de leur représentativité des différentes configurations. Les personnes choisies sont celles qui par leurs fonctions ou leur expertise peuvent permettre de mieux comprendre le problème posé (Evrard et al. 2003).

### 3.4 Traitement des données

Après avoir retranscrit les entretiens, nous avons chargé les données dans le logiciel Nvivo 12. Ces données ont été complétées par les retranscriptions des documents recueillis au sein des

entreprises et sur internet et avec les synthèses de prises de notes issues des observations non participantes. Une analyse structurée de contenu hybride, suivie d'un codage à priori et à postériori a été réalisée. Nous avons ainsi pu dresser une grille d'analyse thématique comme le montre le tableau ci-dessous.

**Tableau 3 : Extrait de la grille de codes utilisés pour l'analyse thématique**

| Code niveau 1  | Code niveau 2  |
|--|--|
| <b>Changement d'option stratégique dans l'allocation des ressources dédiées à la communication</b> | Primauté de la communication institutionnelle              |
|  | Utilisation de nouveaux canaux de communication numériques |
| <b>Stratégies de communication émergentes</b>  | Stratégie de communication hybride                         |
|  | Stratégie du renoncement éthique                           |
|  | Stratégies communicationnelles opportunistes larvées       |

*Source : par nos soins.*

A la fin de notre phase d'analyse, des liens entre les différents thèmes et sous-thèmes ont été réalisés dans le but de faire des rattachements au contexte et au contenu des matériaux. Nos résultats obtenus sont présentés dans la partie suivante.

## 4. Résultats et discussions

À l'issue de l'analyse des données de terrain, les résultats obtenus mettent en évidence la créativité mise en œuvre par les entreprises pour rester proches de leurs marchés, et pour promouvoir leurs produits sans pour autant courir le risque d'être jugées d'opportunistes ou apathiques. D'autres par contre ont opté pour la stratégie de renoncement en refusant toute forme de communication durant la période de confinement, pendant qu'un dernier groupe a saisi opportunément l'avènement de la crise pour lancer ou relancer certains produits ou services notamment digitaux.

### 4.1 Le changement d'option stratégique dans l'allocation des ressources dédiées à la communication

En matière de communication en contexte Covid, les entreprises ont adopté plusieurs stratégies.

#### 4.1.1 La primauté de la communication institutionnelle en contexte Covid

Les investigations de terrain ont révélé une réorientation de la stratégie de communication des entreprises. Elles ont revu leur plan de communication pour l'adapter à la nouvelle donne environnementale et aux contraintes nouvelles qui ont émergé avec la crise de la Covid-19. Elles ont davantage communiqué sur le plan institutionnel au détriment de la communication dédiée aux marques avec une forte orientation RSE. L'attitude ci-après de l'interviewé 1 illustre bien ce changement de paradigme : « *Mettre en œuvre notre Vision, notre Mission et nos Valeurs ainsi que notre stratégie RSE afin d'assumer notre leadership social et démontrer notre proximité avec nos cibles, sensibiliser notre écosystème sur les gestes barrières et les actions du gouvernement, donner un sens au contenu de la nouvelle campagne institutionnelle, LE GROUPE Cas 1 C'EST VOUS !* ».

Les entreprises ont adopté un comportement citoyen face à une pandémie qui a créé le désarroi dans le monde entier. Ainsi, ces entreprises ont décidé d'apporter leur contribution aux efforts déployés par le gouvernement et l'OMS pour apporter leurs soutiens aux populations en détresse. Trois des quatre cas observés ont relayé dans leurs communications, que ce soit sur le plan interne qu'externe, les mesures barrières édictées par les pouvoirs publics et les organismes sanitaires. « *Au-delà des mesures à féliciter prises par le gouvernement, il est de notre devoir*

en tant que marque responsable de sensibiliser les populations et de les accompagner à respecter scrupuleusement ces recommandations qui ont été données par le gouvernement (Interviewé 6). Certaines entreprises ont organisé des caravanes, mis des moyens en place pour soutenir les pouvoirs publics et les populations en faisant des dons aux administrations publiques à travers les ministères, notamment celui en charge de la santé, les hôpitaux, les centres de santé, les prisons, les orphelinats, bref auprès du corps médical et des cibles vulnérables et/ou nécessiteuses. « *C'est de la responsabilité de Cas 4 aussi d'être une entreprise sociale à l'écoute des Camerounais et au service des Camerounais* » déclare l'Interviewé 7.

Ces entreprises ont davantage réalisé des publi-reportages, les activités de mécénat, de parrainage, de même que le soutien des activités caritatives telles que les activités de leurs fondations (Cas 1) et les actions allant dans le sens de la lutte contre la propagation du virus. En somme, ces entreprises ont décidé de mettre en avant leurs activités RSE dans leur communication. « *Pendant cette période l'institution Cas 1 devient un moyen de communication, ... des publi-reportages ont été réalisés pour parler des actions de l'institution* » (Interviewé 2). Ce changement observé dans l'allocation des ressources de communication s'inscrit en contradiction de la théorie générale qui met l'emphase sur la primauté de la communication commerciale sur la communication institutionnelle, notamment Kotler & al. (2019), Malaval & al. (2016). En revanche, le cas 2 dont les responsables communiquent beaucoup et qui est très actif dans les réseaux sociaux n'a pas dérogé à sa ligne éditoriale en la matière. Aucun changement observé sur les RS dans sa communication. Les seules communications institutionnelles rencontrées dans les réseaux sociaux durant la pandémie, sont celles des appels de fonds en vue de l'enrôlement de nouveaux investisseurs sur la start-up et non des communications orientées RSE. « *Nous sommes une des références du jeu vidéo africain et nous réalisons le catalogue de jeux vidéo le plus inspirant d'Afrique. Nous espérons vous compter bientôt parmi les actionnaires de notre vision* » (Cas 2, Facebook).

#### **4.1.2 Utilisation de nouveaux moyens de communication**

En contexte covid, les entreprises ont dû se réinventer pour assurer la continuité de leurs activités et maintenir le contact avec la clientèle. Elles ont opté pour de nouveaux canaux de communication. En la matière l'utilisation des moyens de communication numérique s'est accrue, notamment à travers les réseaux sociaux ; soit pour faire passer des messages altruistes, soit pour proposer les services par ce canal. Le Cas 4 a mis en place des plateformes numériques et des numéros d'appel pour assurer la continuité du service. « *Pas à pas, Cas 4 transforme sa relation avec vous* » (Cas 4, plateformes numériques, Facebook). Cas 3 quant à lui a maintenu le contact avec sa clientèle dans des réseaux sociaux, notamment Facebook à travers des publications les incitant à jouer pour gagner des lots et en donnant des conseils pratiques pour la vie en famille pendant le confinement. Même dans le cas 1, pas très familier des réseaux sociaux s'y est mis. « *Nous avons adopté le digital pour communiquer sur nos actions auprès des cibles ainsi que des publi-reportages diffusés dans les chaînes de télévision et relayés dans les réseaux sociaux* » (Interviewé 2). À l'instar de Berrada & Benamar (2022), Soufari & Sbiti (2022), Deprince, Mayrhofer & Pereira Pünderich (2021), nos résultats corroborent l'engouement pour l'utilisation des plateformes numériques, notamment des réseaux sociaux en contexte Covid, compte tenu de leur capacité à maintenir une relation personnalisée avec les cibles, et, compte tenu de leur coût relativement bas comparé aux autres moyens de communication.

### **4.2 Les stratégies de communication émergentes**

#### **4.2.1 La stratégie de communication hybride**

Cette stratégie a été celle adoptée principalement par les entreprises spécialisées dans la production de produits nécessaires à la riposte contre la Covid. Elles ont fait à la fois et de

manière simultanée une communication institutionnelle assumée et une communication commerciale subliminale ou larvée. Sous le prétexte de sensibiliser les populations sur les mesures barrières, Cas 1 par exemple passe le message suivant : « *Pour la sécurité et la santé de tous, se laver fréquemment les mains avec de l'eau et du savon ou avec une solution hydroalcoolique. Respectez scrupuleusement les mesures de distanciation, au moins un mètre dans les lieux de consommation. Votre santé, notre priorité* » (Cas 1, extrait d'un spot publicitaire). Ce message utilise des mots qui mettent en perspective la consommation des produits de Cas 1 sans le dire explicitement en faisant allusion aux « lieux de consommation » sans parler explicitement de la consommation de ses produits et pourtant la distanciation était requise, quel que soit le lieu.

Quant aux entreprises qui fabriquent les produits tels que les gels hydroalcooliques, les gels désinfectants, les masques, etc. leur stratégie a consisté à promouvoir leurs produits subrepticement dans une communication supposée promouvoir les gestes barrières. C'est ainsi que Cas 3 a modifié le spot publicitaire classique d'une de ses marques pour l'adapter au contexte Covid. « *Lavez-vous régulièrement les mains avec un savon antibactérien ... ou alors utilisez un gel hydroalcoolique ...* » (Cas 3, Facebook). Dans cette communication, l'entreprise prend le soin de faire les démonstrations avec ses propres produits, une manière implicite de demander au public d'acheter ses produits pour bien se protéger du virus. Le nouveau spot apparaissait à la fois comme un moyen de promouvoir les gestes barrières, mais aussi de manière subliminale de promouvoir les produits de la gamme.

#### **4.2.2 La stratégie du renoncement éthique**

C'est la posture des entreprises qui ont adopté une stratégie complètement différente : le renoncement à la communication. Ces entreprises ont estimé que face à la situation de détresse des populations, il n'était pas opportun de communiquer sur leurs produits, même lorsque ceux-ci étaient susceptibles d'être sollicités davantage en cette période. C'est le cas des start-ups spécialisées dans la fabrication de jeux vidéo. En la matière deux situations différentes ont été observées : celle des startups des pays développés et celle des pays sous-développés à l'instar du Cameroun.

Dans les pays développés, où certaines mesures fortes ont été prises telles que le confinement intégral qui a contraint les populations à rester recluses chez elles, il fallait trouver les moyens de pouvoir s'occuper. Les start-ups de jeux vidéo ont saisi cette aubaine pour promouvoir leurs produits et ont connu des augmentations de ventes records au moment des confinements. Dans la première semaine de confinement dans les pays développés, on a compté une augmentation record des ventes de consoles (plus de 140%), plus de 180% de ventes de jeux dématérialisés (France 24, YouTube) dans un contexte général marqué par le ralentissement des économies et la faillite de plusieurs entreprises.

Par contre, leurs concurrentes des pays en développement, notamment du Cameroun, ont adopté une attitude contraire, n'ayant pas compris que les confinements étaient une opportunité pour elles, car les clients allaient davantage solliciter les jeux pour s'occuper. Freinées par le choc causé par les images terrifiantes des ravages de la pandémie dans les pays développés et ramollis par l'hécatombe promise à l'Afrique par les autorités sanitaires mondiales, elles ont estimé qu'il était indécent de continuer de faire la promotion de leurs produits auprès des cibles en détresse laissant ainsi passer la manne de la clientèle confinée qui a pourtant dépensé davantage en jeu vidéo que d'habitude durant cette période. Pourtant ceci aurait été l'occasion pour eux de recruter de nouveaux clients, ce d'autant plus que leur plus grand marché se trouve dans les pays développés où le confinement total s'est avéré une bonne opportunité pour les start-ups du secteur. C'est la situation typique de Cas 2, une start-up en pleine expansion qui n'a eu de cesse de développer ses ventes à l'international. Pourtant, durant la période de la pandémie, elle a connu des difficultés au moment où les entreprises du secteur voyaient leurs ventes augmenter

de façon exponentielle dans les pays développés. Ce verbatim de l'Interviewé 3 illustre bien la situation : « *Les studios ont un peu stressé parce que nous qui avons des clients à l'étranger on avait des dilemmes sur ce qu'il faut faire de la pub, est-ce que ce n'est pas indécent de parler de nos jeux vidéo alors que les gens meurent ; et c'est notre BD qui ne se vendait plus parce qu'Amazone ne la livrait plus, c'est plus sur les studios qu'il y a eu du stress que sur le public* ». Ce refus de communiquer est caractéristique de certaines entreprises qui n'ont pas perçu la crise Covid comme pouvant être une opportunité de se réinventer. Cette attitude corrobore Deprince, Mayrhofer et Pereira Pündrich (2021) qui ont montré qu'en contexte Covid, certaines entreprises ont fait le choix du mutisme, voire de l'arrêt de leurs activités.

#### **4.2.3 Les stratégies communicationnelles opportunistes larvées**

Certaines entreprises ont profité de l'occasion pour promouvoir les services qui ne décollaient pas ou qu'elles n'auraient pas lancés ou réussi le lancement en situation normale. Dans ce cas, elles mettent en avant la promotion d'un service pour contribuer à l'application des mesures barrières alors que dans le fond, elles saisissent en réalité une opportunité pour promouvoir un service qui avait du mal à décoller. Le verbatim de l'Interviewé 5 qui est un haut responsable du Cas 3 en est une parfaite illustration : « *Nous avons comme lui développé ce produit à l'occasion de la crise Ébola si vous souvenez il y a cinq six ans, et nous avons pris ces mesures fort heureusement on n'a pas eu de crise au Cameroun ici, c'est pour cela que nous réagissons assez vite parce que nous avons déjà cette formule et tout ce qu'il faut pour le faire* ». En somme, en prévision de l'arrivée du virus Ebola au Cameroun, l'entreprise avait anticipé et élaboré ce produit qui malheureusement n'a pas pu être commercialisé normalement, le virus n'ayant pas atteint le Cameroun. Le Coronavirus a été une opportunité pour écouler les produits déjà fabriqués avec malheureusement une très faible rotation, mieux, à développer son marché, car dit-il : « *Nous avons pris toutes les mesures, la première mesure est que nous avons libéré les chaînes pour ne faire que les gels Cas 3 et ensuite nous avons augmenté nos temps de travail, nous avons embauché pour travailler 24h sur 24, nous avons tout fait pour maintenir les coûts malgré que les matières premières liées à la formation sont aujourd'hui en rupture de partout le monde* ». Ce comportement est analogue à la stratégie de renforcement de Deprince, Mayrhofer & Pereira Pündrich (2021).

Quant à Cas 4, l'entreprise a saisi l'opportunité de la prescription des mesures barrières par les autorités pour relancer la promotion de sa plateforme digitale « Cas 4 My Easylight », plateforme lancée depuis quelques années, mais qui ne décollait pas. Cette plateforme permet la consultation des factures en ligne, le relevé de la consommation et l'envoi en ligne de l'index par les clients eux-mêmes, le paiement en ligne, etc. « *Eviter les déplacements, réglez vos factures à partir de votre téléphone ... Reçus disponibles sur my.cas4.cm* » (Cas 4, Facebook). Cas 4 a en plus mis à disposition un numéro par lequel l'utilisateur envoie son numéro de contrat et des informations lui sont communiquées sur sa facture, notamment : son nom, la période de facturation, le montant, la date limite de paiement, le lien pour payer ou pour obtenir sa facture, etc. Cette plateforme donne en plus des informations sur les activités de l'entreprise qui peuvent intéresser ses clients.

## **5. Conclusion**

La crise de la covid-19 a complètement chamboulé l'histoire de l'humanité ainsi que le fonctionnement des entreprises. Les situations de crise sont bien connues dans les entreprises. Avec le temps celles-ci ont appris à communiquer sur les crises. Ces crises internes ou externes qu'on pourrait qualifier de crises habituelles peuvent être sociales, financières, environnementales, etc. Cette communication vise souvent à absoudre l'entreprise, à rassurer ses parties prenantes, à soigner son image et sa réputation. Tout ce déploiement communicationnel s'effectue dans un cadre bien précis et bien érudit de la communication

d'entreprise qui distingue les communications marketing et les communications institutionnelles.

L'avènement de la crise Covid-19, une crise atypique a fait émerger des comportements communicationnels tout aussi atypiques qui ont complètement remis en cause les principes de la communication d'entreprise tels qu'enseignés de nos jours. L'analyse de contenu hybride de la communication de quatre entreprises camerounaises en contexte Covid, a permis de mettre en évidence les stratégies de communication émergentes qui dérogent du cadre habituel d'appréhension de la communication d'entreprise. Les analyses et discussions des résultats issus du terrain ont mis en évidence quatre principaux enseignements.

Contrairement à la théorie générale sur la communication d'entreprise en situation ordinaire, en période de crise sanitaire mondiale, les entreprises ont davantage communiqué sur le plan institutionnel en mettant en avant la dimension RSE, et ce, au détriment des communications marketing qui en situation normale occupent une grande part des efforts de communication des entreprises. En période Covid, de nouveaux comportements communicationnels ont émergé. On a noté une communication hybride qui est caractérisée par l'intégration simultanée de la communication institutionnelle et de celle commerciale à travers diverses techniques. Certaines entreprises ont opté pour une stratégie de renoncement éthique à la communication. Enfin, un dernier groupe a opté pour une stratégie de communication opportuniste larvée, en saisissant la situation créée par la pandémie pour promouvoir certains de leurs services.

Les résultats de cette recherche mettent en perspective des enrichissements et appellent à des recherches futures. Sur le plan managérial, la recherche identifie des pratiques communicationnelles inédites qui peuvent inspirer les praticiens en période de crise de type Covid. Sur le plan de la théorie, des perspectives d'enrichissement émergent et appellent à des recherches confirmatoires en vue de la généralisation de ces formes réinventées de communication en situation de crise atypique.

## Références :

- (1). Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue : étude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue Française de Gestion*, 1(210), 11-31.
- (2). Berrada, Z. & Benamar, M. (2022). La communication de crise des entreprises à l'épreuve de COVID-19 : cas de INWI. *Revue Africaine de Management*, 7(1), 298-309.
- (3). Bocard, P. (1996). La communication de crise. *Entreprise & Histoire*, 1(11), 41-48.
- (4). Capelli, S., Legrand, P., & Sabadie, W. (2012). Se taire, nier ou s'excuser : Comment répondre à un appel au boycott. *Décision Marketing*, 68, octobre-décembre, 71-82.
- (5). Charreire, S. & Durieux, F. (2003). Explorer et texter : deux voies pour la recherche. dans Thiétart, R.-A., dir. *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, 57-81.
- (6). Choufari, S. & Sbiti, M. (2022). Le marketing en temps de crise : Cas de la crise sanitaire du Covid-19. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(6-2), 337-348.
- (7). Comino, L. (2018). Les apports de l'analyse de contenu hybride à l'étude des activités productives du consommateur : une application aux vidéos retour de courses. *Projectique*, 3(21), 83-102.
- (8). Crompin, F. (2026). Le risque de réputation en situation de communication de crise. *Communication & Organisation*, (50), 279-294.
- (9). D'Humièrre, P. (1993). *Management de la communication d'entreprise*. Eyrolles, Paris.

- (10). Deprince, E., Mayrhofer, U. & Pereira Pündrich A. (2021). Quelle communication de crise pour les PME internationalisées dans un contexte de pandémie ?. *Revue Internationale PME*, 34(3-4), 167-183.
- (11). Dianoux, C. & Siadou-Martin, B. (2020). Eclairages sur la communication des entreprises lors de la crise de la covid-19 : que dire et comment le dire ?. *Projectique*, 3(27), 9-20.
- (12). Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- (13). Dupuy, C. & Simha, J. (2021). Le dialogue social en entreprise en temps de pandémie. *Connaissance de l'emploi*. Halshs-03411457.
- (14). Escande-Guauquié, P. (2009). La crise : les mots pour la dire. *Communication et Langages*, 4(162), 67-74.
- (15). Evrad, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003). *Market : études et recherche en marketing*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
- (16). Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid\_19. *Question(s) de Management*. 3(29), 105-149.
- (17). Glasser, B. G. & Strauss, A. L. (2017). *A la découverte de la théorie ancrée : stratégie pour la recherche qualitative*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Malakoff.
- (18). <https://www.kantar.com/fr/inspirations/publicite-medias-et-rp/2020-covid-19-evolution-des-comportements-et-implications-pour-les-marques>
- (19). Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2019). *Marketing Management*, 16<sup>ème</sup> édition, Pearson, Montreuil.
- (20). Le Clainche, M. (2021). Covid-19 : les défis de la communication de crise (mars 2020-mars 2021). *Revue Française d'Administration Publique*, (178), 433-448.
- (21). Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2018). *La communication externe des entreprises*. 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Malakoff.
- (22). Loubao, D. (2014). Le management de la communication. dans Lebreton J.-M. dir., *Le management de l'entreprise d'édition*, Editions du Cercle de la Librairie, 307-324.
- (23). Malaval, P., Décaudin, J.-M., Bénaroya, C., Digout, J., & Devianne, G. (2016). *Pentacom*, 4<sup>ème</sup> édition, Pearson, Montreuil.
- (24). Mercanti Guerin, M. (2005). La créativité publicitaire perçue, modélisation et impact sur le processus de de persuasion publicitaire. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Caen, France.
- (25). Pellicelli, G. (2007). *Stratégie d'entreprise*. De Boeck Université, Bruxelles.
- (26). Philippe, D. & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, (194), 45-63.
- (27). Pras, B. (2009). Marketing et crise : entre des réponses de fond et le marketing de la crise. *Revue Française de Gestion*, 3(193), 43-50.