

## **La communication de crise des entreprises à l'épreuve de COVID-19 : Cas de INWI**

**Zainab BERRADA et Mohammed BENAMAR**

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

### **Résumé**

La pandémie COVID-19 a chamboulé les repères des activités des entreprises. C'est un contexte qui interpelle une communication de crise spécifique et adaptée envers les clients et d'où l'enjeu crucial est de répondre aux besoins et aux attentes spécifiques des clients lors de cette période. La présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux, dans ce contexte, s'avère une pierre angulaire dans la stratégie de communication de crise et le défi reste à diffuser des contenus appropriés et aptes à maintenir le lien avec les clients internautes. La posture et les valeurs véhiculées par l'entreprise constituent également un élément fondamental de l'efficacité de la communication de crise. Dans la même lignée, notre étude s'inscrit dans le cadre d'exploration de la stratégie et de l'analyse des pratiques de la communication de crise adoptées par l'entreprise INWI dans le contexte de COVID-19 d'une part, et des contenus diffusés sur sa page Facebook d'autre part.

Les résultats montrent qu'INWI, à l'épreuve de COVID-19, a mobilisé une communication spécifique au contexte de la crise envers ses clients. Sa posture communicationnelle est proactive mais aussi basée sur la responsabilité sociétale, l'accompagnement des clients- citoyens, et l'empathie. De plus, ses publications sur sa page Facebook sont aussi diversifiées et varient entre contenus portant sur la sensibilisation, l'information sur les offres, le divertissement et la solidarité.

**Mots clés :** Communication de crise, COVID-19 stratégie, posture, contenu, réseaux sociaux, INWI

### **Abstract**

The COVID-19 pandemic has turned business activities upside down. This is a context that calls for specific and adapted crisis communication towards customers and where the crucial issue is to meet the specific needs and requirements of customers during this period. The company's presence on social networks, in this context, is a cornerstone in crisis communication and the challenge remains to disseminate appropriate content capable of maintaining the strategic link with Internet customers. The posture and values conveyed by the company are also a fundamental element of the effectiveness of crisis communication. In the same vein, our study is part of the exploration of the strategy and analysis of crisis communication practices adopted by the company INWI in the context of COVID-19 on the one hand, and the contents posted on his Facebook page.

The results show that, in thus context, INWI mobilized a communication specific to the context of the crisis towards its customers. Its communication posture is proactive but also based on social responsibility, support for customer-citizens, and empathy. In addition, its publications on its Facebook page are also diversified and vary between content relating to awareness, information on offers, entertainment and solidarity.

**Keys words :** Crisis communication, COVID-19, strategy, posture, contentn, social network, INWI

## 1. Introduction

La pandémie COVID-19 s'avère une crise sanitaire qui a mouvementé les repères de la sphère économique. Dépassant la menace de contamination de la population, cette crise a largement déstabilisé l'écosystème des entreprises, et a touché en plein fouet le cours de leurs activités et leur mode de management d'où la nécessité d'aménager des pratiques communicationnelles susceptibles de contrecarrer les effets.

Les entreprises marocaines, à l'instar des entreprises dans le monde, sont amenées à mobiliser une communication de crise à travers laquelle elles mettent en avant leur rôle sociétal d'une part, et maintiennent leur relation avec les clients beaucoup plus qu'auparavant, dans un sens de pérennisation. Il s'agit de réinventer la communication de crise tout en mettant en évidence les attentes et les besoins des consommateurs. Tenant compte de la sensibilité de la relation marque-client à l'épreuve de cette conjoncture, les messages communicationnels véhiculés sur les réseaux sociaux semblent orienter la perception client, encore plus par rapport aux contenus. D'ailleurs, ils reflètent les valeurs de l'entreprise et sa contribution à la prise de responsabilité envers les clients. Par ailleurs, la posture communicationnelle y afférente revêt d'une importance considérable à laquelle les clients-citoyens sont beaucoup plus sensibles.

Les entreprises marocaines affichent de façon générale des performances plutôt moyennes en matière de communication de crise. Certaines d'entre elles ont adapté leur communication en réinventant les moyens et les actions en fonction du contexte afin de répondre au mieux aux besoins actuels des consommateurs. Or, d'autres n'ont pas ajusté leur communication de crise, ce qui a impacté la relation marque-client. Dans ce sens, une première étude de son genre au Maroc a été réalisée par PR MEDIA, une agence de conseil en relations publiques, et a porté sur la communication de crise des entreprises marocaines en cette période de COVID-19.

Les résultats démontrent que la communication de crise est jugée très bonne à raison de 5.5%, bonne en 31.6%, moyenne en 42.1 et insuffisante en 15.8%. À cet égard, ce qui en fait défaut de communication est le mutisme, la lenteur de réaction et l'absence d'engagement. Par ailleurs, la qualité de la communication réside essentiellement en régularité de prise de parole (26.3%), en sens de responsabilité (21.1%) et en transparence (15.8%). Par ailleurs, la même étude a révélé les top trois entreprises marocaines ayant réussi leur communication de crise envers les clients. Il s'agit de Inwi (secteur des réseaux et télécoms), Attijari WafaBank (secteur bancaire) et Renault (secteur automobile).

Notre communication a pour objectif de cerner les spécificités de la communication de crise adoptée par INWI à l'ère de COVID-19, lors de la période du 1er confinement au Maroc, d'une part, et à analyser les contenus et les posts diffusés sur sa page facebook comme étant révélateurs de la communication sur les réseaux sociaux, d'autre part. À la lumière de ce contexte, la problématique soulevée est : Comment l'entreprise INWI a-t-elle réussi sa communication de crise à l'égard de ses clients en période de COVID-19? Et en quoi consistent des contenus diffusés sur sa page Facebook ?

Pour ce, nous articulons notre travail autour des questions de recherche suivantes : Quelles sont les spécificités de la communication de crise de INWI en temps de cette pandémie ? Dans quel sens INWI a-t-elle réussi à créer de la valeur ajoutée pour ses clients à travers les contenus véhiculés ? Quels sont les apports des contenus diffusés ?

Afin de répondre à cette problématique, nous optons au niveau de la méthodologie, pour « une étude qualitative » reposant sur un entretien avec la Directrice Marques et Communication de l'entreprise INWI, et à l'observation directe des posts de l'entreprise sur sa page officielle.

Les résultats montrent qu'INWI, à l'épreuve de COVID-19, a mobilisé une communication spécifique au contexte de la crise envers ses clients. Sa posture communicationnelle est proactive mais aussi basée sur la responsabilité sociétale, l'accompagnement des clients-citoyens, et l'empathie. De plus, ses publications sur sa page Facebook sont aussi diversifiées et variant entre contenus portant sur la sensibilisation, l'information sur les offres, le

divertissement et la solidarité. Il s'agit de contenus adaptés au contexte de crise sanitaire de telle manière qu'ils répondent aux besoins et aux attentes des clients-citoyens.

## **2. Revue de la littérature**

### **2.1 La communication de crise**

La communication de crise est une composante de la gestion de crise. Elle englobe les stratégies, les dispositifs, les techniques et les actions de communication entreprises pour lutter contre les effets d'un événement pouvant avoir des effets négatifs sur l'image de l'organisation concernée ou de ses produits (Frandsen et Johansen, 2010). La communication de crise peut avoir un rôle de résolution et/ou de prévention, tout en veillant à réduire les impacts de la crise en présence des enjeux. Quand une entreprise s'expose à une crise, elle se trouve face au défi de l'incertitude et de la présence des informations réduites voire manquantes. Ainsi, le challenge à cet égard est de communiquer convenablement, tenant compte des différentes attentes des parties prenantes. Une communication de crise bien orchestrée permet à une organisation de résoudre voire même sortir rapidement d'une crise et de tirer des bénéfices ultérieurs en matière de réputation et d'image de marque. Inversement, une entreprise ayant mal géré sa communication de crise pourra bien ne pas échapper à de négatifs impacts.

Par ailleurs, Frandsen et Johansen (2010) ont développé « la théorie des arènes rhétoriques » pour résoudre le problème de la complexité communicative étant typique pour diverses situations de crise. La crise s'avère comme un espace où les différents acteurs et parties prenantes parlent à et à propos de tout un chacun. Le cœur de ladite théorie est d'identifier, de décrire et d'expliquer les modèles liés aux multiples processus de communication qui ont lieu en arène, y tenant compte de toutes les voix des acteurs. Cette théorie part de l'hypothèse suivante « Quand une crise éclate, une arène s'ouvre d'où une multitude de voix (acteurs) se rencontrent, rivalisent, collaborent ou négocient. » et se base sur un modèle à deux composantes : d'une part, une composante macro portant sur tous les processus de communication ; d'une part, la composante micro basé sur un modèle socio-discursif dont chaque processus de communication est individuel. Ce dernier contextualise la communication de crise définie comme discours / textes médiatisés, à travers quatre paramètres : le contexte, le média, le genre et le discours.

### **2.1 La crise COVID-19 et la communication de crise des entreprises**

Lors de cette période de crise sanitaire COVID-19, les responsables marketing et communication des entreprises sont face à de vrais défis quant à leurs clients. Communiquer une information ou un contenu communicationnel en période de crise est un enjeu stratégique pour l'image de l'entreprise voire même pour sa réputation. En plein confinement et même après, les entreprises sont amenées à renforcer leur présence sur les réseaux sociaux à titre inéluctable. Ces derniers représentent des plateformes de base servant à communiquer efficacement avec les clients (Popp et Woratschek, 2016; Harrigan et al., 2017; Gao et Feng, 2016; Kohli et al., 2014) : les réseaux sociaux représentent nos seulement un canal ou un moyen de communication mais surtout un espace où se trouvent les clients aussi bien actuels que futurs, d'où la nécessité et l'utilité de la présence active sur ce canal digital.

Les réseaux sociaux ont le pouvoir de modifier et d'impacter la façon dont les clients recueillent

les informations d'une part et de garder le contact et l'interaction avec l'entreprise, qu'ils soient des clients existants ou encore potentiels, en l'occurrence dans une période de crise sanitaire (Mangold et Faulds, 2009). Ces éléments théoriques montrent l'importance considérable des médias sociaux en l'occurrence dans ce contexte de distanciation sociale.

La communication de crise au déploiée au niveau des réseaux sociaux alloue la création et le développement des interactions entre la marque ou l'entreprise et les clients et entre les utilisateurs eux-mêmes. Ces interactions présentent un élément nécessaire à la détermination des résultats des outputs d'ordres affectif et surtout comportemental quant à la satisfaction, l'engagement, l'attitude, la prise de décision et la participation (Coyle et Thorson, 2001 ; Fortin et Dholakia, 2005; Stewart et Pavlou, 2002). En effet, plus l'entreprise déploie une communication incarnant l'interactivité, plus l'engagement des internautes en ligne s'élève.

En cette période de pandémie stimulant le ressenti de stress, de l'inquiétude et de la peur, la communication de l'entreprise revêt un rôle crucial pour communiquer sur les enjeux auprès des consommateurs citoyens d'une part, et pour maintenir les clients à l'aise avec leur marque (Doney & Cannon, 1997; Gefen et al., 2003; Pavlou et al., 2007), encore plus si elle leur offre un contenu induisant à la réassurance et l'appel à sécurité tout en œuvrant pour les valeurs de solidarité et d'assistance aux clients. En fait, dans une situation de crise sanitaire représentant un aléa moral, l'aspect relationnel des parties prenantes à l'issu de la relation client-entreprise s'influence (Elfakir, 2018).

En outre, en période de confinement notamment, il y a un l'ennui que subissent les gens d'où le recours au divertissement. De ce fait, les entreprises peuvent mettre à disposition des internautes un contenu apte à apaiser le mal moral et absorber l'ennui. Le déploiement de l'aspect hédonique auprès des clients est fortement sollicité afin d'induire des émotions. (Carrillat et al., 2014).

### 3. Méthodologie

Le corpus théorique de notre travail nous a permis de déceler les variables à retenir au niveau de l'analyse empirique quant aux pratiques de la communication de crise par l'entreprise INWI. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons opté pour étude exploratoire basée sur une étude de cas. Cette dernière se présente comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans laquelle des sources d'information multiples sont utilisées. » (Yin,1984). Notre terrain de recherche est l'entreprise INWI.

Pour la collecte des données, nous avons recouru aux entretiens et à l'observation. D'une part, nous avons mené un entretien téléphonique semi-directif avec la Directrice Marque & Communication de INWI. Le recours à ce type d'entretien est justifié par les contraintes empiriques liée à la période d'alerte sanitaire et le choix de l'interviewée privilégiant un entretien téléphonique d'autre part. Aussi, nous avons procédé à l'observation directe des publications de l'entreprise sur sa page Facebook, datant de la période allant du 20 mars au 30 juin 2020 , pour analyser le corpus à l'aide de l'outil d'analyse FanPage Karma.

Au niveau des entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien qui nous a servis de moyen de collecte de données qualitatives. Ainsi, nous avons analysé le corpus et traité les verbatims à travers les composantes issues de la méthode de Savall et Zardet qui est basée sur quatre éléments : thèmes, sous-thèmes, idées clés et phrases témoins (Miles et Huberman,2003).

Les thèmes et les sous-thèmes abordés sont comme suit :

- Stratégie de communication :
  - Spécificités de la communication externe en COVID-19
  - Expérience INWI
  - Types de contenu
- Contenu sur page facebook :
  - Types
  - Objects et objectifs
- Valeurs véhiculés via les posts
  - Valeurs de la marque
  - Posture de la marque.

#### 4. Résultats :

Cette partie débute par une description de la population étudiée puis se poursuit par la présentation neutre, non commentée, des résultats proprement dits.

##### 4.1. Résultats de l'entretien :

Dans cette rubrique, nous allons exposer les résultats obtenus suite à la réalisation de l'entretien téléphonique semi-directif avec la Directrice Marques et Communication de INWI.

- L'expérience de INWI en communication de crise lors de COVID-19 :

Consciente de la particularité de cette phase de COVID-19, INWI a mobilisé une communication de crise continue, transparente et articulée sur l'agilité. Pour ce, elle a déployé dans ce sens trois volets sur lesquels la communication de crise de INWI est articulée : le PCA, la posture de l'entreprise et l'approche RSE.

- Le Plan de Continuité des Activités (PCA) pour les différents segments de clients (le grand

public et les entreprises). Il s'agit de vérifier que l'activité ne va pas s'arrêter pour eux, que le réseau va continuer à fonctionner et qu'ils vont continuer de recevoir des offres et les services répondant à leurs besoins. Ainsi, INWI a communiqué sur ce PCA pour annoncer sa mise en marche et renforcer la résilience à l'égard de ses clients à travers l'assurance d'un fonctionnement optimal des services et des activités.

- La posture de l'entreprise :

En pandémie, toute entreprise doit se réinventer beaucoup plus que de se pencher sur l'aspect business, afin de donner à ses clients des preuves et non seulement des promesses dans une perspective de renforcement de sa posture. INWI, de part son identité, adopte depuis sa création la posture reposant sur le slogan « Inwi à vos côtés » et « Inwi m3akom koul youm » qui incarne l'accompagnement de ses concitoyens au quotidien, révélant ainsi le sens de partenariat marque- client. Sa promesse n'a jamais résonné aussi fort qu'en période de crise. « INWI n'était pas en mesure de basculer vers une nouvelle posture réinventée car sa posture a trouvé davantage tout son sens dans ce contexte. », confirme la Directrice Marques et Communication. Dans ce sens, INWI a communiqué sur le respect des mesures de sécurité et des gestes barrières, et sur les solutions télécom et réseaux adaptées à ce contexte, notamment les offres exceptionnelles pour usagers dans un contexte qui amplifie le besoin social de garder le contact, d'accompagner les entreprises dans l'approche digitale dans le cadre du télétravail et de la gestion des données, et les étudiants à profiter des services e-learning.

- L'approche RSE (la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) :

En cette période de pandémie, la marque ne doit pas se limiter à la sphère mercantile mais plutôt activer davantage son territoire de responsabilité sociétale et communiquer à son égard. Inwi est connue depuis toujours par l'initiative « Dir Iddik » qui porte sur l'aide et le soutien des familles démunies à travers des paniers de denrées nécessaires. Cette crise a nourri d'emblée cette action sociale pour élargir les dons destinés aux citoyens impactés par les effets de la crise. De plus, Inwi a mis en avant l'application e-madrassa servant de plateforme e-learning, et donné naissance à une initiative destinée aux startups ayant des idées de projets sociétaux et dont l'objectif est de leur assurer un accompagnement jusqu'à concrétisation.

La Directrice Communication et Marques avance que « la qualité de la communication de post-COVID est plus que jamais tributaire de la capacité des marques à se réinventer. Les actes communicationnels de INWI pendant le confinement ont alloué ainsi INWI à se classer en podium des meilleures entreprises marocaines en termes de communication de crise ».

- Les contenu des posts sur la page Facebook

Dans une finalité de répondre aux besoins des internautes en termes de contenu, INWI a déployé un contenu mixte s'agissant de ses types et ses objectifs. Par rapport au type des contenus, ladite Directrice rappelle que la stratégie de contenu de INWI repose essentiellement et depuis toujours sur le visuel. Dans ce contexte, le visuel a été plus mis en avant car ça captive les internautes et les pousse à réagir et interagir de façon remarquable. Nonobstant, les contenus de types textes et vidéos sont moins utilisés. Par rapport aux objectifs des contenus, ils s'articulent autour de plusieurs volets : les services, la sensibilisation et la sécurité, le divertissement, le lien social et l'échange.

- Le contenu des posts sur la page Facebook

Dans une finalité de répondre aux besoins des internautes en termes de contenu, INWI a déployé un contenu mixte s'agissant de ses types et ses objectifs. Par rapport au type des contenus, ladite Directrice rappelle que la stratégie de contenu de INWI repose essentiellement et depuis toujours sur le visuel. Dans ce contexte, le visuel a été plus mis en avant car ça captive les internautes et les pousse à réagir et interagir de façon remarquable. Nonobstant, les contenus de types textes et vidéos sont moins utilisés. Par rapport aux objectifs des contenus, ils s'articulent autour de plusieurs volets : les services, la sensibilisation et la sécurité, le divertissement, le lien social et l'échange.

- Posture et valeurs véhiculées

INWI incarne dans son ADN des valeurs dont la preuve a été si claire lors de cette pandémie. Il s'agit notamment de l'innovation et de la solidarité qui représentent les mots d'ordre mis au cœur de ses actions notamment vis-à-vis les clients.

Pour l'innovation, la présence digitale et le renforcement de l'inclusion numérique font preuve. Grâce à l'innovation digitale à travers les solutions connectées offertes par INWI, les millions de marocains étant des clients particuliers ont continué à échanger, payer et faire des transactions nationales et internationales. De plus, à leur tour, les clients professionnels à savoir les entreprises ont continué leur activité en subsistant via le télétravail lors de cette crise, d'où la valeur ajoutée incontestable des solutions de cybersécurité et du cloud souverain afin d'héberger leurs données en toute sécurité. Par ailleurs, INWI a communiqué sur l'initiative « HackCovid.Tech » appelant les startups à proposer des solutions selon quatre thématiques : éducation, santé, entraide citoyenne et économie de crise.

Pour la solidarité, INWI a intensifié davantage son engagement social de la marque pour être à la hauteur de ses promesses d'une part et pour jouir de sa responsabilité envers les citoyens et la communauté marocaine. Ainsi, elle a fait preuve des valeurs d'engagement social en

développant d'emblée son engagement à travers diverses formes. Et ce, grâce aux actions et aux initiatives qu'elle a entreprises en faveur du grand public via les offres généreuses, des startups via leur promotion, des familles démunies, des étudiants et des jeunes.

« Après les crises, de nouvelles trajectoires se dessinent et nouveaux usages et comportements se développent. Charge à nous de les saisir et les transformer en opportunités », avance la Directrice Marques et Communication.

#### 4.2. Résultats de l'analyse de contenu de la page Facebook :

D'après notre observation directe sur la page Facebook de INWI, et suite à notre analyse des publications correspondant à la période allant du 20 mars au 30 juin 2020 à l'aide de l'outil FanPage Karma ,nous avons obtenu les résultats présentés ci- infra.

Il est à noter que FanPage Karma est un outil de monitoring pour Facebook. L'outil permet d'évaluer sa présence sur Facebook mais également de la comparer à celle de la concurrence.

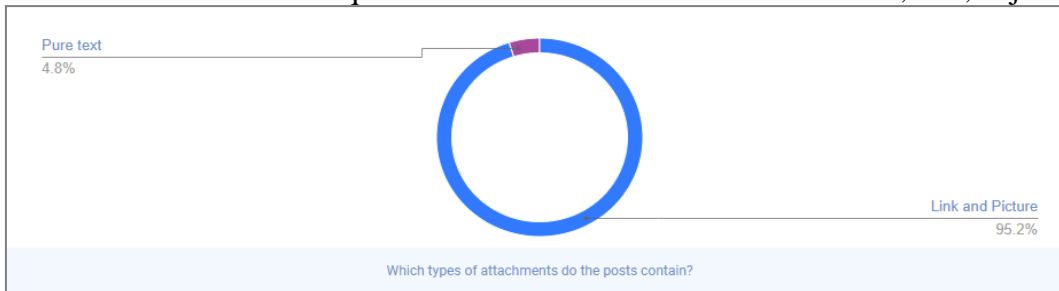
	PAGE PERFORMANCE INDEX	NUMBER OF POSTS	AVERAGE WEEKLY GROWTH	TOTAL REACTIONS, COMMENTS, SHARES	ENGAGEMENT	POSTS PER DAY	FANS
 inwi @inwi.ma	18%	188	0.18%	2.3M	0.80%	1.8	2.8M

Tableau 1 : Extrait des KPIs d'analyse de la page INWI



Graph 1 : Evolution du nombre des posts pendant la période déterminée (extrait FanPage)

Pendant la période allant de 20 mars au 30 juin 2020, le nombre de posts a connu une évolution relative et remarquable notamment au niveau des mois avril, mai, et juin.



Graph 2 : Répartition des posts selon le type de contenu (extrait FanPage)

Concernant les types des posts, le contenu révèle les types identifiés au niveau de la revue de littérature. Ils prennent la forme d'images, de vidéos et de liens à raison de 95% mais du texte pur (statut) à raison de 4.8% seulement. Ainsi, l'utilisation du visuel est fortement privilégiée

			NUMBER OF LIKES	NUMBER OF COMMENTS (TOTAL)	POST INTERACTION
1	 <b>inwi</b> 4/7/20 8:00 PM	من العرض لي غادي يغطي ليكم كاع احتياجاتكم بلا حدود من inwi استفادوا مع 6* ديال 👍 موافق التواصل الاجتماعي و غير ب 30 درهم للشهر	53k	10k	2.7%
2	 <b>inwi</b> 4/24/20 8:00 PM	رمضان مبارك كريم 🌙 #خليك_فالدان #خليك_فامان inwi تتمنى لكم	44k	1.7k	2.0%
3	 <b>inwi</b> 5/15/20 4:44 PM	les réseaux sociaux جان ليكم خبار زوية و بعا يقولكم را نجمة 6 رجعات 🤩🤩 30 يوم ديال ! لا محدود غير ب 30 درهم	27k	12k	1.8%
4	 <b>inwi</b> 3/26/20 7:44 PM	عرض 6* تا هو غادي يبقى و ما غادي يمضي فين باش تبقاو متواصلين مع حياتكم بلا حدود، لمدة شهر و غير ب 30 درهم	26k	9.6k	1.6%
5	 <b>inwi</b> 4/27/20 5:00 PM	استفيدوا من عرض نجمة 2 لي فيه كلشي، استعملوا منو لي تحتاجتوا بكل حرية. إلى غاية 29 ابريل، رويشارج 5 دراهم و 10 دراهم صالحة 7 ايام. 🤩👍 #خليك_فالدان #خليك_فامان	26k	2.6k	1.8%

par INWI.

Tableau 2 : Extrait des 5 top posts en termes de j'aime, de commentaires et d'interactions

Les interactions générées depuis les publications comprennent celles inter-fans et celles des internautes avec la marque. Par ailleurs, il est à noter que ces 3/5 de ces posts correspondent à des contenus image quant aux 2/5 restant correspondent à un texte (un statut).



Graph 3 : Nuage des mots et des hashtags les plus utilisés selon la fréquence et l'engagement (extrait FanPage)

A cet égard, l'analyse du nombre de fois de citations des 5 top Hashtags révèle ce qui suit :

- #خليك\_فالدان (43 fois), #خليك\_فامان (22 fois), #la7dat\_diriddik (7 fois)
- #dir\_iddik (12 fois), #inwi\_money (12 fois)

Concernant le top Link, on trouve : le lien relatif au forfait illimité, cité 7.3k fois. Ceci pourrait être expliqué à la demande accrue à cette offre vu son utilité incontestable en période de confinement voire de crise en général.

Par ailleurs, notre analyse révèle plusieurs objets de contenu que nous avons trouvé opportun de les classer en 3 catégories à savoir : le contenu de sensibilisation, le contenu de type



divertissement, le contenu de type solidarité, le contenu offres et services.

- Contenu solidarité :

Ce contenu a porté essentiellement sur l'annonce de dons pour le Fonds Spécial contre le Coronavirus, l'initiative « Dir Iddik » qui est l'action phare de soutien aux nombreuses familles et citoyens en situation précaire, les offres mobiles et internet généreuses, la connexion gratuite pour accès aux plateformes éducatives, l'appel à projets pour startups et collaboration avec certaines unes en faisant bénéficier les fans de leurs services. Il est à noter que les commentaires relatifs à ces posts varient entre remerciements à l'équipe et à marque INWI, voire même l'expression de la satisfaction, de la fierté et de l'enchantement d'être client INWI, expression d'amour réclamations et sollicitations d'explication.

- Contenu divertissant avec du bénéfice économique portant sur les tombolas, les jeux

concours et la e-League, ou encore purement divertissant tel que les trolls et les posts humoristiques. Ceci génère des interactions entre les fans grâce aux tags et commentaires pour inviter les tierces personnes à y rejoindre, participer et bénéficier.

A cet égard, un post portant sur une tombola pour gagner un smartphone a généré 6.7k commentaires quant à une autre pour gagner une recharge de grande somme a atteint 12.592k réactions. Le contenu divertissant contribue à améliorer la notoriété et la visibilité de la page, notamment grâce aux tags en commentaires.

- Contenu de sensibilisation :

Plusieurs publications portent sur la sensibilisation en abordant directement l'aspect des gestes barrières susceptibles de freiner la propagation du virus COVID-19 : Les mesures de sécurité individuelles et collectives, les précautions, l'explication de l'utilisation de l'application mobile « Wiqaytna » lancée par le ministère de santé marocain.

- Contenu offres et services :

Inwi a communiqué sur des offres et ses services importants. La plupart des contenus dans ce sens abordait : promotions exceptionnelles, avances sur recharges, e-paiement de factures, i-dar duo, pass roaming pour les MRE, livraison de routeur wifi à maison. Par ailleurs, l'application inwi money acquiert une importance beaucoup plus qu'auparavant, encore plus que l'installation de cette application mobile en cette période fait gagner des recharges aux nouveaux utilisateurs [Voir tableaux 2 et 3]. ce contenu a généré de fortes interactions au vu du renforcement du contact humain à distance que requiert la distanciation sociale.

## 5. Discussion et conclusion :

Notre étude met en évidence la stratégie et les actions de communication de crise qu'a entreprises INWI envers ses clients d'une part et le contenu des publications sur sa page facebook pendant la première période de confinement au Maroc. Les résultats de l'analyse des contenus rejoignent les résultats de l'étude menée par le guide d'entretien.

En cette période de crise, Inwi se révèle beaucoup plus qu'auparavant être une entreprise clairement communicante en l'occurrence envers ses clients. Recourant à une communication transparente, agile et engagée, elle a mis en évidence sa posture de marque articulée sur la responsabilité sociétale, l'innovation et la solidarité. Par ailleurs, au niveau de sa page facebook, elle a déployé des contenus diversifiés alliant information sur offres et services, solidarité, divertissement et sensibilisation. En fait, le contenu de solidarité nourrit le lien social et révèle le sens hédonique chez le client et donc favorise l'attachement qui représente une forme de l'engagement envers la marque (Hoffman et Fodor, 2010 ; Tsai et Men, 2014 ;

Roumani et al., 2017 ; Perreault & Mosconi, 2018). En outre, il favorise l'amélioration de l'image de marque et les intentions d'achat des clients potentiels ou des clients actuels souhaitant souscrire à un service précis. Le contenu de divertissement améliore l'engagement des clients, la visibilité de la marque ainsi que la notoriété de sa page grâce aux tags sur commentaires, voire même améliore l'expérience client. Et comme le révèle la revue de littérature, le contenu de sensibilisation, à son tour, alimente la réassurance de l'implication de l'entreprise auprès des clients tout en contribuant à réduire le risque perçu notamment en cette période de pandémie. Il est opportun de dire que le contenu commercial portant sur les offres et les services a également sa place inéluctable d'autant plus que INWI a su le vêtir d'une manière utilitaire répondant aux besoins spécifiques des clients sans pour autant qu'il soit incarné dans une sphère purement business et ce, à travers les offres et les services intéressants destinés aux clients. Et c'est ce qui a poussé les fans à être plus interactifs à l'égard de ce type de contenu leur offrant des bénéfices.

La communication de crise de INWI orientée client s'avère bel et bien réelle, empruntant une voix humaine et imprégnant de l'empathie. D'ailleurs, les clients, dans ce contexte, s'attendent à une communication qui anticipe leurs vrais besoins et qui décèle leurs attentes en termes de messages véhiculés. Les messages diffusés sur les réseaux sociaux aussi bien que la posture de l'entreprise ont permis à INWI de se différencier grâce à son approche inclusive de toutes les dimensions auxquelles le client est beaucoup plus sensible pendant cette pandémie.

En guise de conclusion, cette étude nous revoie à solliciter les chercheurs à éplucher davantage ce sujet de communication de crise des entreprises marocaines en période de crise, s'agissant de leurs pratiques d'une part, et de l'interaction et des comportements des consommateurs à l'égard la posture de la marque via sa communication de crise d'autre part. Il est opportun de souligner que cete pandémie nous a inculqué une panoplie d'enseignements en termes de la stratégie et aux pratiques communicationnelles que doivent emprunter l'entreprise en période de crise. Le consommateur est plus sensible aux comportements de l'entreprise à son égard dans le sens où la relation marque-client peut être impactée favorablement ou défavorablement suite à ce que l'entreprise entreprend envers le client en termes d'actes, d'engagement et de communication. Il s'attend à une posture de marque qui fait preuve de la réactivité, la transparence et la responsabilité engagée. Et donc, toute entreprise doit désormais être consciente, beaucoup plus qu'auparavant, de l'importance de sa posture et de son engagement réel envers la société et les clients loin des promesses.

En sus, cette pandémie a révélé ce besoin de se rendre compte que la réinvention des pratiques managériales, la communication engagée, l'innovation et l'accélération de la digitalisation représentent des enjeux cruciaux pour assurer une continuité sereine de l'activité et une relation propice avec les clients. Il est opportun de dire que la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux en elle-même n'est pas suffisante. Cependant, il faut que la communication réponde aux besoins et aux attentes des internautes tout en mobilisant des contenus adaptés et aptes à garder et renforcer davantage de lien.

Face à la crise, les stratégies de communication des entreprises sont en mesure de s'appuyer largement sur l'outil digital en fortifiant la présence sur les réseaux sociaux et en œuvrant pour des contenus adaptés et aptes à maintenir voire même améliorer l'expérience client. Faire preuve de l'engagement sociétal, raffiner les informations à communiquer en termes de leur

utilité et pertinence, tisser la proximité avec la communauté, faire preuve d'originalité et de créativité : Il semble que de tels éléments ont tout le pouvoir de réussir la communication de crise envers les consommateurs en l'occurrence.

Par ailleurs, ce travail de recherche n'est pas sans limites. L'étude que nous avons menée a abordé la communication de crise sous un seul angle, celui de l'entreprise. Or, elle pourrait être ultérieurement plus approfondie en étant multidimensionnelle tout en incluant les perceptions des clients vis-à-vis la communication de crise de l'entreprise cible pendant la période de la pandémie.

## **Bibliographie**

- Carrillat, F., Jaramillo, F. & Mulki, J. (2009). Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, pp. 95-110.
- Coyle, J.,Thorson, E. (2001). *The Effects of Progressive Levels of Interactivity* and Didier Heiderich, *Plan de gestion de crise*, Dunod, 2010.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-51.
- Fortin, D.R., Dholakia, R. (2005). Interactivity and Vividness Effects on Social Presence and Involvement with a Web-Based Advertisement. *Journal of Business Research*, 58, pp. 387- 396.
- Frandsen, F., Johansen, W. (2010). *Organizational Crisis Communication – A Multivocal Approach*. SAGE Publishing.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, P.M. & Daly, M.T. (2017). Customer engagement and Integrated Model. *MIS Quarterly*, 27, pp. 51-90.
- Lagadec P., (2020). *La crise du COVID-19 : L’urgence de l’invention – Contribution au retour d’expérience et au travail d’enquête*.
- Libaert, T. (2015). *Communication de crise*, Edition Dunod.
- Mangold, G., Faulds, J.D. (2009). Social media : The new hybrid element of the promotion mix, *Business Horizons* 52(4), pp. 357-365.
- Popp, B., Woratschek, H. (2016). Consumers relationships with brands and brand communities - The multifaceted roles of identification and satisfaction, *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp.46-56.
- Savall, H. Zardet V. & al.(2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*.
- Stewart, D.W. et Pavlou, P.A. (2002). From Consumer Response to Active Consumer : the relationship between involvement, engagement, self-brand connection and brand usage intent. *Journal of Business Research Vividness in Web Marketing Sites*, *Journal of Advertising*, 30, pp. 65-77.
- Yin R. & al., (1984). *Case study research*, Beverly Hills.