

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 74 (2016)
Heft: 1

Artikel: Communications des PME en situation de crise financière
Autor: Sfeir, Raymond R. / Lebraty, Jean-Fabrice
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823187>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 27.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

COMMUNICATION DES PME EN SITUATION DE CRISE FINANCIÈRE

RAYMOND R. SFEIR
BMACOM Sarl
r.sfeir@bmacom.fr

JEAN-FABRICE LEBRATY
Université Jean-Moulin Lyon 3
jean-fabrice.lebraty@univ-lyon3.fr

> La communication de crise est un thème largement abordé en sciences de gestion. La majorité des cas traite de catastrophes, de crises endémiques ou de crises impliquant des grandes organisations. Par ailleurs, ces études sont souvent positionnées après que la crise soit survenue. Notre étude porte sur les PME qui traversent une crise financière afin d'analyser la manière dont elles peuvent communiquer avec les parties prenantes, au cours de leur crise afin de favoriser leur résilience.

Mots-clés: communication, crise, résilience, PME, parties prenantes.

De nombreuses études ont porté sur la communication de crise (Coombs et Holladay, 2014; Falkheimer, 2014; Heide et Simonsson, 2014; Mason, 2014). Le type de crise sous-jacent concerne dans la majorité des cas soit de catastrophes, soit de crises endémiques soit enfin de crises impliquant de grands systèmes. Notre communication possède deux éléments différentiant. Premièrement, le fait de communiquer pendant une crise est différent de la notion de communication de crise révolue. Notre étude va porter sur les mécanismes de communication pendant une crise qui dure des mois voire des années. Ainsi, cette étude englobera des acteurs variés et souvent hors des classiques cellules de communication. Deuxièmement, nous nous centrons sur un secteur spécifique: celui des PME qui traversent une crise financière. Nous verrons alors les relations complexes issues de la panoplie des procédures légales de prévention, de traitements des difficultés et de la multiplicité des acteurs concernés.

Notre étude part du fait que les PME, prises dans leur acceptation traditionnelle, représentent près des deux tiers de la valeur ajoutée réalisée et des emplois totaux, des 3,4 millions d'entreprises en France. Elle repose également sur des témoignages de l'ensemble de la chaîne des faiseurs de décisions et des parties prenantes, pouvant influencer sur la Résilience et la pérennisation des activités des entreprises en difficulté. Ainsi deux entreprises de 1000 salariés pour l'une et de 70 salariés pour l'autre, témoignent. Témoignent également deux Présidents de Tribunaux de Commerce, d'autres aussi, Juge-Commissaire, Administrateur

Judiciaire, Experts Commissaires aux Comptes, un Secrétaire Général d'Union Syndicale locale et Rédacteur en Chef de journal.

Quant à la définition d'une entreprise en crise financière, il est généralement considéré qu'une entreprise entre en crise économique, à partir du moment où elle a des problèmes de trésorerie et qu'elle commence à rencontrer des difficultés à honorer ses échéances. Bien sûr, diverses raisons peuvent concourir à l'avènement d'une crise. Certaines raisons peuvent relever de la catastrophe, du fait d'une explosion interne par exemple, ou bien d'une catastrophe naturelle (ouragan ou autres...). Ces cas de catastrophes et la communication afférente sont traités abondamment par ailleurs. La présente communication vise à répondre à la question de recherche suivante: Comment une PME, en crise financière, communique-t-elle avec son réseau des parties prenantes pour favoriser sa résilience?

Afin de répondre à cette question, nous exposerons notre cadre théorique, puis notre méthodologie et enfin nos résultats.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Une revue de littérature portant tant sur la Communication que sur les Crises et la Résilience trouvera un recouvrement et une zone commune pouvant éclairer et alimenter notre recherche.

1.1 LA NOTION DE CRISE

Kathleen Fearn-Banks (2007, p. 6) définit les crises comme un événement majeur qui affecte une organisation ou une entreprise: «A crisis is a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as publics, products, services or good name. It interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization».

Il peut exister plusieurs types de crises comme l'indiquent Kooor-Misra and Misra (2007):

- > Crises techniques, humaines et sociales, de relations avec son public, juridiques ou financières.

Dans notre cas, nous traiterons du cas de crises financières. Une enquête menée, auprès de centaines d'entreprises, par le cabinet d'aide à la gestion des crises dans les entreprises (Burson-Marsteller¹) montre la manière dont les dirigeants perçoivent une crise potentielle que peut traverser leur entreprise, quelle est leur principale crainte et comment ils comptent y répondre. La préparation d'une crise financière paraît être leur principale préoccupation.

1.2 LA COMMUNICATION DE CRISE

L'une des communications qui se rapproche le plus du sujet qui nous préoccupe est celle de sa communication: Parameters for Crisis Communication qui indique notamment que: «The number and diversity of the crisis communication research studies is both a blessing and a curse. The blessing is the variety of insights offered to the field. The curse is the wide dispersion of the insights that makes it difficult to accumulate and to integrate the various lessons into a useable form. Communication» (Coombs, 2010, p. 24). Aussi, est-il possible

¹ CrisisSurvey, Burson-Marsteller, <http://www.burson-marsteller.fr/wp-content/uploads/2014/04/94817338.pdf>

de considérer qu'une PME en crise financière peut profiter de la crise qu'elle traverse pour élaborer une stratégie de communication avec ses stakeholders afin d'accroître sa résilience. Mais nonobstant ces difficultés certaines, il dégage quelques points d'ancrage majeurs, qui portent surtout sur une communication post-crise. De fait il aborde essentiellement ce qu'il appelle IRT (Image Restoring Theory ou Image Repair Theory), qui s'applique essentiellement à des cas de catastrophes ou de traitement de la crise après son avènement (Coombs, 2010, p. 32).

Linda BRIMM dans son article daté de septembre 2015, traite de la communication de crise née d'un changement de carrière d'un cadre. Elle pointe du doigt les caractéristiques que doit revêtir toute communication dans de tels cas: Clarté, Confiance, Créativité, Engagement, Consolidation et Acceptation du Changement (Brimm, 2015). Mais l'article qui nous a paru se rapprocher le plus de notre quête semble être celui de TW Coombs qui propose un cadre permettant d'examiner les réactions des parties prenantes aux messages de communication de crises selon différents médias sociaux (Coombs et Holladay, 2014).

Notre étude vise à découvrir comment une PME en crise financière peut communiquer avec ses parties prenantes pour accroître sa résilience.

1.3 LA RÉSILIENCE

Pour J.E. Bidou (2007), la résilience ne consiste pas à revenir uniquement à un état préalable, mais elle est aussi la capacité d'un système à pouvoir intégrer des perturbations sans pour autant s'effondrer, disparaître ou être profondément diminué. Elle peut également être «définie comme la capacité d'un système à pouvoir intégrer dans son fonctionnement une perturbation sans pour autant changer de structure qualitative, la résilience est un concept ... qui traite de la notion d'émergence en tant que mutation rapide caractérisée par un repositionnement en réaction aux tendances qui affectent la société», p. 84.

C'est le cas des PME en crise financière, dont l'activité, après un dépôt de bilan n'a pu présenter un plan d'apurement de passif acceptable peut, au travers d'une cession d'actifs, être reprise par d'autres acteurs. L'activité renaît sous la même forme ou sous une forme voisine émergente.

2. MÉTHODOLOGIE ET ÉTUDE DE CAS

Afin d'aborder la méthodologie adoptée, il convient d'abord de définir l'ensemble des acteurs qu'il importe de scruter afin de recueillir leurs avis. Eu égard à la qualité des acteurs et le positionnement très officiel de la majeure partie d'entre eux, qui font la décision, la seule méthode envisageable consiste à les amener à accepter des interviews très ouvertes. Une méthode de progression enracinée devra être adoptée. Selon le modèle choisi, la progression dans les interviews enrichira le discours et permettra d'enrichir et confirmer les caractéristiques d'une communication de crise permettant de favoriser la résilience des PME.

2.1 LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION

Il a été fait appel aux principaux acteurs dont le métier est de gérer, d'entourer, de convoyer l'entreprise dans sa crise et finalement de décider de son recouvrement ou pas. Pour cela, il fallait bien entendu écouter des dirigeants eux-mêmes. Mais ce sont les véritables structures définies légalement pour traiter efficacement les symptômes, qui peuvent révéler les profondeurs des causes et des effets. C'est pourquoi les experts comptables et commissaires

aux comptes, les plus proches de l'entreprise et qui en accompagnent les dirigeants seront interviewés. Ensuite, il y a les membres du tribunal de commerce, et l'administrateur judiciaire qui peut agir comme mandataire *ad hoc* ou comme conciliateur, sur désignation du tribunal de commerce. Au cas où la déclaration de cessation de paiements, ou dépôt de bilan est inévitable, alors le rôle de l'administrateur prend tout son sens. Il devient le véritable «dirigeant» de l'entreprise. Il est contrôlé par un juge-commissaire qui est nommé qui est le véritable patron des opérations. Il y a bien entendu enfin le président du tribunal de commerce, qui veille à ce que les procédures soient bien suivies, qui initie des méthodes et us et coutumes propres à chaque Tribunal, puisqu'il s'agit de «la justice des marchands pour juger les marchands». Plus précisément, à l'égard des dirigeants des PME en crise, les juges ont le triste sentiment que ces derniers traversent alors un état «3D» soit «dépôt de bilan, dépression, divorce!» Il y a enfin le représentant syndical, qui matérialise les sentiments, les attentes et les craintes des salariés. Il communique à l'intérieur de l'entreprise et quelquefois à l'adresse des médias où sa communication peut être redoutable.

2.2 PRINCIPALES ÉTAPES DE LA CRISE

Les principales étapes que peut traverser une entreprise en crise, sont réglementées par la loi française, notamment sur la prévention des difficultés des entreprises. Il est important de les rappeler, afin de pouvoir appréhender l'analyse qui sera faite auprès des divers acteurs susmentionnés. Immédiatement après, seront définies les 2 voies de sortie de la crise: 2 solutions de résilience de pérennisation de l'activité et d'au moins une partie de ses membres et, faute de l'une de ces deux solutions, l'entreprise va vers une fin définitive et disparaît.

Le mandat *ad hoc* fait partie des procédures de traitement des difficultés d'entreprises... Il constitue une étape d'étude de la situation et de recherche d'une solution adaptée... Pour en bénéficier, le dirigeant doit déposer une requête motivée (et ciblée) auprès du président du tribunal compétent. Cette procédure ne fait l'objet d'aucune mesure de publicité. La conciliation est une procédure destinée à trouver un remède simple, rapide et discret pour la prévention des difficultés des entreprises. (www.avocats-fernandez.pdf). La procédure de Sauvegarde est réservée aux entreprises qui ne sont pas en état de cessation des paiements, mais qui rencontrent des difficultés qu'elles ne peuvent surmonter et qui sont de nature à les conduire à la cessation de leurs paiements. La Déclaration de l'état de cessation de paiements vise la situation d'une entreprise en difficulté qui se trouve dans «... l'impossibilité de faire face au passif exigible avec son actif disponible». La déclaration de cessation des paiements est couramment appelée «dépôt de bilan». Lorsqu'il existe une possibilité sérieuse pour l'entreprise d'être sauvée, le tribunal arrête dans ce but un plan de redressement. (<http://www.dictionnaire-juridique.com/definition/plan-de-redressement.php>). Enfin, si les résultats ne sont pas suffisants pour éponger les dettes, alors l'entreprise doit se tourner vers des acquéreurs extérieurs. Le plan de cession, dans son principe, consiste à ouvrir la possibilité à des tiers d'acquérir tout ou partie de l'actif de l'entreprise en redressement judiciaire. (<http://www.petite-entreprise.net/P-409-87-G1-plan-de-cession-de-l-entreprise-pendant-un-redressement-judiciaire.html>). La liquidation judiciaire suppose que l'entreprise, l'artisan, l'association, ou la personne physique concernée est en état de cessation des paiements et que son rétablissement est manifestement impossible. Elle met fin à l'activité du débiteur, dont les biens sont vendus pour permettre le paiement des différents créanciers. (<http://>

vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F22330.xhtml). En réalité, c'est la fin complète de l'entreprise et la disparition de tous ses actifs et fonds de commerce. Nous avons schématisé de la manière suivante ces principales étapes:

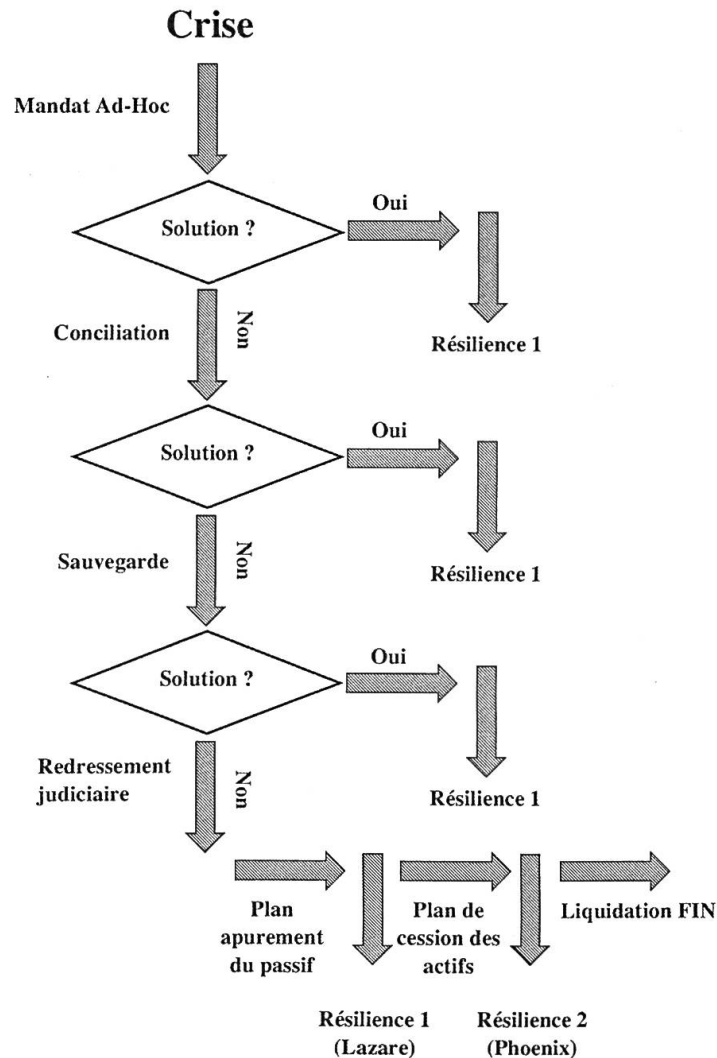


Figure 1. Parcours d'une entreprise en crise

2.3 LE CONTACT

Afin d'aborder l'ensemble de ces intervenants, il fallait exposer le motif d'appel à leur témoignage. L'appel à contribution a constitué le support de base de l'invite. Toutefois, il a été rajouté que le témoignage des personnalités sollicitées pouvait aider à clarifier le rôle de la communication et son rôle dans la résilience de la PME. Le plus souvent, cet aspect est ignoré des chefs d'entreprises, qui pensent plutôt à développer leur affaire qu'à la voir entrer en crise. De plus, leur intervention pouvait aider à éclairer un engagement humain volontaire et bénévole, pour ce qui concerne les présidents des tribunaux de commerce et les juges-commissaires. Cette «Justice des marchands par les marchands», qui constitue la

principale motivation des juges, méritait un éclairage important qui rende justice aux efforts et sacrifices personnels consentis et aux responsabilités humaines et économiques assumées.

2.4 COLLECTE DES INFORMATIONS

Afin de collecter les informations auprès de l'échantillon de personnalités impliquées et choisies, il a été fait appel à une méthode d'interviews à distance (DiCicco-Bloom et Crabtree, 2006).

Ainsi, les personnalités ont été invitées à une visioconférence d'une heure et demie à deux heures environ. Cette méthode a permis aux acteurs de s'exprimer librement tout en procurant un sentiment d'intimité aux entretiens. Nous avons pu discuter de manière approfondie autour du thème de la communication lors de crises financières. Les acteurs s'y sont prêtés avec simplicité et bonne humeur, puisqu'il s'agissait d'entretiens autour de sujets qui leur tiennent à cœur et que souvent ils pratiquent de manière bénévole, pour les membres de Tribunaux de Commerce du moins. À chaque intervenant, il a été précisé qu'il sera enregistré, puis le dialogue transcrit lui sera proposé pour correction et ou modification. Un canevas simple de questions guides avait été mis au point permettant d'aider à l'introduction et au déroulement de l'entretien-interview:

- > Comment avez-vous la première perception de l'entrée en crise d'une entreprise?
- > Quelles sont les étapes que traverse un chef d'entreprise dans ce cas?
- > Quelle communication à l'intérieur de l'entreprise?
- > Quelle communication avec les financiers, les fournisseurs et les clients?
- > Quelle communication avec les organes judiciaires et le Tribunal?
- > Quelle communication avec l'Administration, les médias, les politiques?
- > Quelle communication qui contribue à la résilience des entreprises?

2.5 TRAITEMENT DES INFORMATIONS COLLECTÉES

Les interviews devaient durer chacune entre une heure et trente et deux heures. Sauf celles des entrepreneurs, qui a été initiée et menée en parallèle². La transcription des enregistrements des entretiens devait prendre entre 10 et 12 heures pour chaque texte générant en moyenne entre 12 à 20 pages par intervenant. Bien entendu, comme toute approche enracinée, partant de l'expérience, chaque interview enrichissait et précisait le suivant. Ensuite, chaque texte était analysé pour en surligner les caractéristiques principales définissant la communication de et autour de l'entreprise en crise financière. Les passages touchant la communication ont bien été surlignés puis codés afin d'en dégager les principales suggestions et orientations. Ces caractéristiques ont été finalement regroupées en 8 composantes qui seront traitées dans le corps de ce texte puis regroupées en un tableau synoptique à la fin. Sans prétendre à l'exhaustivité, les 8 caractéristiques retenues semblent couvrir la majeure partie des paramètres d'une bonne communication de crise et peuvent servir de check-list pour les dirigeants qui ont le contretemps de voir leur entreprise entrer en crise. De plus, un codage automatique a été mené avec l'aide du logiciel SPHINX³, dont les résultats servi-

² Par neutralité, il a été confié à un étudiant, étranger aux entreprises, d'en interviewer les dirigeants.

³ Tous nos remerciements au Professeur MOSCAROLA qui a bien voulu «mouliner» les 10 interviews collectés et préparés sur le logiciel SPHINX.

ront à valider le codage manuel et suggérer d'autres relations. Enfin, comme indiqué plus haut, la revue des articles traitant de la communication de crise permettront de confirmer les caractéristiques découvertes dans notre étude (Carmichael, 2015; Coombs, 2010).

3. RÉSULTATS

Nous décrirons ici tout d'abord les résultats en matière de résilience, puis du point de vue des caractéristiques des processus de communication.

3.1 RÉSILIENCE: MODES DE SORTIE DE LA CRISE

En premier lieu, il importe d'insister sur deux conditions initiales, que l'ensemble des intervenants considère comme indispensables pour prétendre à la résilience de l'activité de l'entreprise en crise. La première condition est qu'il y ait un projet viable pour le futur de l'activité. La seconde condition consiste à disposer des ressources financières capables de soutenir le projet. Deux modes de sortie de la crise coexistent, que nous appellerons: R1 ou plan d'apurement du passif et R2 ou plan de cession des actifs. Chaque interview a été revue et soumise aux intervenants. Les termes de l'interview ont été ensuite analysés et les points saillants de la communication ont été surlignés. Les 8 caractéristiques principales de la communication sont apparues comme pouvant avoir influé de manière déterminante la résilience des entreprises:

- > Spécifique et segmentée, en fonction de chaque segment des *stakeholders*.
- > Unicité de sens et cohérence: les différents segments doivent être homogènes.
- > Agir sur l'incertitude et rassurer: toute opacité peut apparaître fatale.
- > Compréhensible, pédagogique, capable de mobiliser.
- > Prospective et perspectives: envisager un futur de l'entreprise ou de l'activité.
- > Incrémentale avec la fiabilité des échéances présentées aux *stakeholders*.
- > Médiatisées avec une communication étendue et manipulatrice.
- > Lève l'ambiguïté par sa clarté sans laisser des zones d'ombre.

Le tableau suivant, fruit d'un codage manuel montre la répartition de ces caractéristiques selon les différentes personnes interrogées. L'étendue des années d'expériences de chacun a été rajoutée, permettant d'évaluer l'étendue des années d'expérience mobilisées:

Ceci pour le codage manuel, confirmé par le codage automatique sous SPHINX, qui livre aussi d'intéressantes suggestions d'homogénéité. Ainsi, la figure (3) permet de relever d'intéressantes constatations. Le rédacteur en chef, les présidents du tribunal de commerce et le juge commissaire parlent tous de communication, alors que les Industriels et le Délégué parlent de salarié, fournisseur, client, actionnaire, mais pas de communication. Les commissaires aux comptes parlent de chef d'entreprise, de finances, banques, trésorerie, difficulté. L'administrateur, de dossier, ad hoc, actionnaire, dirigeant... Cette analyse est riche et confirme l'intérêt de la présente étude quant à la sensibilisation de la PME à la composante communication qui semble souvent négligée.

Caractéristiques / Intervenants	Spécifique et segmentée	Unicité de sens et cohérence	Agit sur l'incertitude et rassurer	Compréhensi- ble, pédagogique, capable de mobiliser	Prospective et perspectives	Incrémentale avec la fiabilité des échéances	Médiatisée avec une communication étendue et manipulatrice	Lève l'ambiguïté par sa clarté	Total indices	Interviewés : années d'expérience
Pdt 1	1	2	1	2	2	1	4	0	13	40
Pdt 2	7	11	5	5	8	2	5	8	51	40
Juge commissaire	3	1	4	4	4	1	3	6	26	40
Administrateur	1	1	0	2	1	0	1	1	7	12
Commissaire 1	3	10	1	2	5	1	7	0	29	25
Commissaire 2	4	12	5	8	8	1	9	4	51	23
Délégué	1	2	0	3	2	0	2	0	10	30
Industrie 1	3	5	7	5	4	1	8	0	33	25
Industrie 2	0	2	3	1	1	0	3	0	10	45
Rédacteur chef	1	3	1	4	3	1	6	3	22	25
Total	24	49	27	36	38	8	48	22	252	305

Figure 2 - Les caractéristiques de la communication par intervenant

La figure (4), confirme l'homogénéité des positions des faiseurs de décisions et parties prenantes. Sur le cadran supérieur gauche, les Présidents et le Juge Commissaire, ont des positions très voisines, se focalisant sur le droit et la justice, les Commissaires Comptes sur les banques, la trésorerie et les Industriels sur l'organisation du travail, la participation, la valeur boursière, du passé et du futur... Et le délégué syndical, bien isolé, sur l'activité professionnelle (emploi) et salaires.

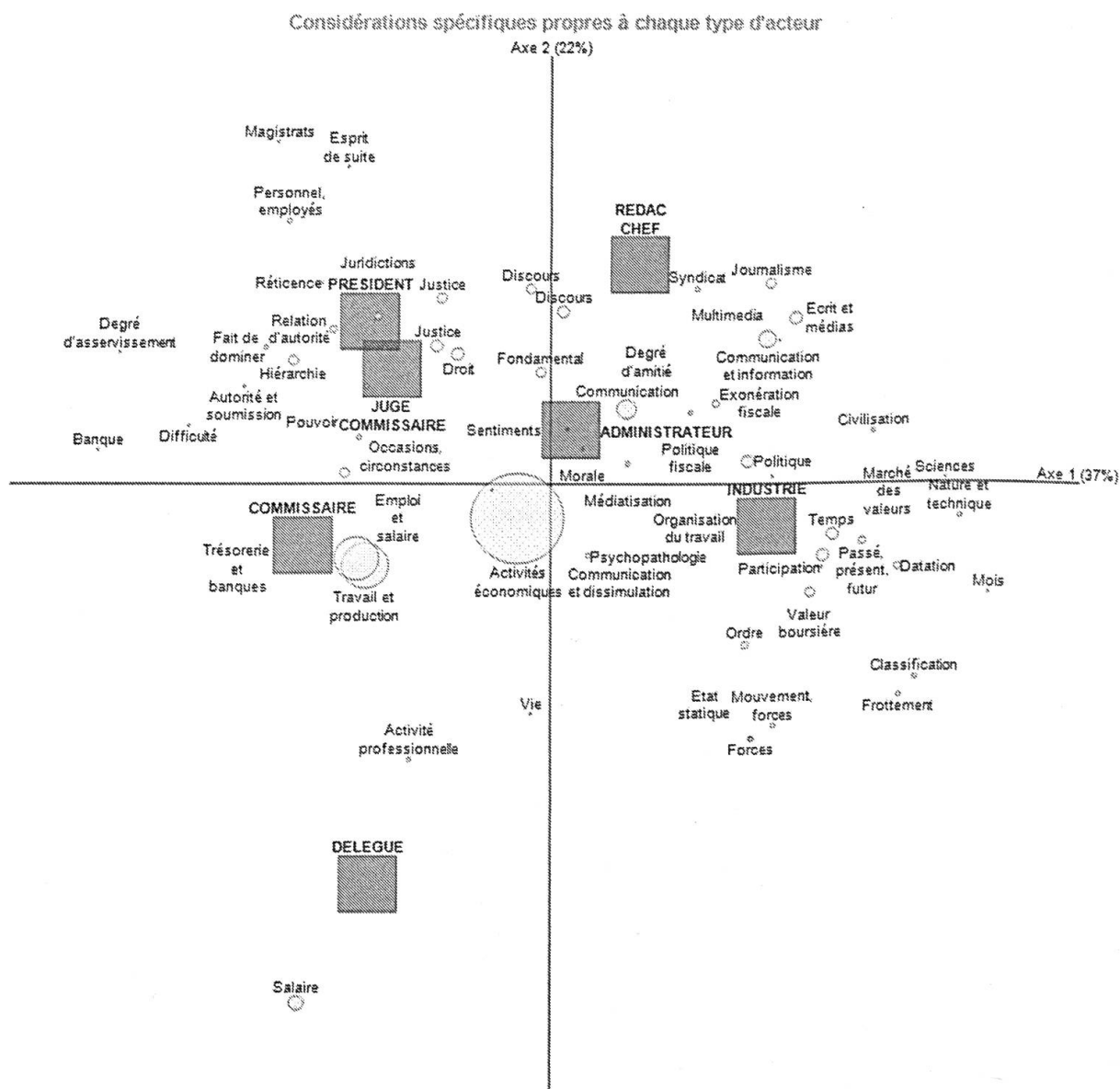


Fig. 4: Considérations spécifiques de chaque type de décideurs

4. CONCLUSION

Au début de cette communication, nous posons la question de recherche suivante: Comment une PME, en situation de crise financière, communique-t-elle avec son réseau des parties prenantes pour favoriser sa résilience? Huit caractéristiques ou clés d'une communication favorisant cette résilience émergent: elle doit être spécifique et segmentée, cohérente entre les divers segments, diminuer l'incertitude et rassurer, pédagogique, présentant des perspectives, incrémentales dans le temps, médiatisée et levant l'ambiguïté. Le caractère innovant de cette étude réside dans le fait qu'aucune publication ne semble avoir porté sur le déroulement d'une crise financière dans les PME et sur le rôle que la communication pouvait y revêtir pour appuyer sa résilience. L'importance toute relative qu'attribuent les dirigeants des PME à la communication est bien constatée alors que les organes de justice y accordent une importance certaine. Les interviews réalisées représentent d'importantes informations de base difficiles à reproduire, eu égard à la réserve à laquelle les organes de justice sont tenus. Ces interviews supporteraient un examen et des analyses encore plus approfondies si elles étaient prises sous différents angles et sous un aspect exhaustif. Les auteurs ont privilégié l'aspect pragmatique et utilitaire de l'approche, afin de donner, aux chefs d'entreprises en crise financière, quelques clés de communication permettant de favoriser la résilience de leur activité. La même analyse gagnerait à être menée dans plusieurs environnements, malgré la difficulté de l'exercice. Si la cohérence de la communication et la médiatisation des problèmes apparaissent comme des caractéristiques majeures, il n'en demeure pas moins que la capacité de rassurer ainsi que la clarté qui lève l'ambiguïté restent des aspects collatéraux indispensables à la cohérence de l'ensemble de la communication. En clair, isoler une caractéristique des autres semble relever d'un exercice déstabilisant de l'ensemble des autres aspects. Une étude complémentaire sur l'importance relative de chacune des caractéristiques par rapport aux autres pourrait constituer une piste de recherche valide. Ceci étant, l'objet de cette contribution était de définir une liste de contrôle pouvant servir à tout chef d'entreprise en difficulté et aux consultants éventuels en communication. Cet article constitue donc un premier pas vers l'élaboration de cet outil de gestion de crise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BIDOU, Jean-Etienne, «Rapport scientifique TEMPOS 2003-2006», Retrieved from http://www.ades.cnrs.fr/IMG/pdf/Rapport_ADES_contractualisation.pdf
- BRIMM, Linda, «Managing Yourself How to Embrace Complex Change», *Harvard Business Review*, 2015, vol. 93, no 9, p. 108-112.
- CARMICHAEL, Sarah Green, «Putting the Right Information on Twitter in a Crisis», *Harvard Business Review*, 2015.
- COOMBS, W. Timothy, «Parameters for crisis communication», *The handbook of crisis communication*, 2010, p. 17-53.
- COOMBS, W. Timothy. et HOLLADAY, Jean Sherry, «How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas», *Journal of Communication Management*, 2014, vol. 18, no 1, p. 40-57.
- DICICCO-BLOOM, Barbara et CRABTREE, Benjamin F, «The qualitative research interview», *Medical education*, 2006, vol. 40, no 4, p. 314-321.

FALKHEIMER, Jesper, «Crisis communication and terrorism: The Norway attacks on 22 July 2011», *Corporate Communications: An International Journal*, 2014, vol. 19, no 1, p. 52-63.

HEIDE, Mats et SIMONSSON, Charlotte, «Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals», *Corporate Communications: An International Journal*, 2014, vol. 19, no 2, p. 128-146.

KATHLEEN, F.-B., «Crisis Communications», *Lawrence Erlbaum Associates*, 2007.

KOVOOR-MISRA, Sarah, MISRA, Manavendra., «Understanding and managing crises in an online world», *International Handbook of Organizational Crisis Management*, 2007, pp. 85-103.

MASON, Alicia M., «The Impact of Media Frames and Treatment Responsibility within the Situational Crisis Communication Theory Framework», *Corporate Reputation Review*, 17(1), 2014, 78-90.