UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Éléonore **Dervaux**
Lauranne **Schlüchter**
Roxanne **Roulin**
Luca **Longo**
Kyle **Ogaard**
Espace Tilo-Frey 1
2000 Neuchâtel

PHENIX COMMUNICATION

PRÉSENTE

ANALYSE DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE DE

GENÈVE AÉROPORT

EN SITUATION DE CRISE SANITAIRE INTERNATIONALE

SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION
SOUS L'ENSEIGNEMENT DE M. ROMANO – MODULE DE COMMUNICATION ET MARKETING
SÉMINAIRE DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE – SEMESTRE DE PRINTEMPS 2020
DATE DE REMISE : AOUT 2020

PRÉAMBULE 4

ANALYSE DE L'IDENTITÉ GLOBALE 14

Un outil réputationnel 14
Une satisfaction suffisante 14
Confiance, image et réputation 15
La pérennité 17
La représentativité 17
La proximité 18
Analyse de l'identité globale dans un contexte de crise internationale sanitaire **20**
Pérennité 20
Représentativité 20
Proximité 21

ANALYSE DU DISCOURS ACTUEL 24

Qu'est-ce que le discours actuel ? 24
Analyse du discours actuel de Genève aéroport en temps normal **25**
Co-Système 25
5NL 27
Analyses 5NL 27
Réseaux sociaux 33
FAQ 34
Tendance discursive 34
Impact discursif du discours de Genève aéroport en période normale 36
Analyse du discours dans un contexte de crise internationale sanitaire **36**
Veille 36
FAQ 37
Plateforme de message actuel 37
Tendance discursive 40
Impact discursif 40

ANALYSE DES PARTIES PRENANTES 40

Les parties internes – Genève Aéroport 42
Les parties externes – Genève Aéroport 45

RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES PERSONNELLES 63

Axe identitaire de l'institution (philosophie et morale) – Roxanne Roulin **63**

Préambule

À l'orée d'une crise sanitaire internationale due à l'émergence du virus du Covid-19, la sphère économique a subi des bouleversements structurels profonds. Afin de limiter sa propagation effrénée, une fermeture massive des frontières s'instaure peu à peu à travers le monde, et ce, dès le mois de mars 2020. Le secteur aérien et les acteurs qui le composent se trouvent parmi les plus impactés par la situation.

Dans le cadre du module de *communication et marketing* à l'Université de Neuchâtel, nous avons souhaité centrer notre analyse sur l'Aéroport international de Genève, en Suisse.
Nous avons cherché à tirer profit de cette situation ad-hoc rare et exceptionnelle pour analyser la communication d'une institution majeure dans un contexte de crise inédite. C'est dans cette dynamique que nous avons créé Phénix Communication, une agence junior de conseils spécialisés dans la gestion de crise.

La plateforme aéroportuaire, de par son importance dans l'économie nationale et son statut politique privilégié mais aussi son expérience dans la gestion des nombreuses crises qu'elle a traversé dans son histoire, peut être envisagé dans l'imaginaire collectif comme une institution mature, immuable, invincible déployant une communication adaptée à n'importe quelle circonstance. A l'image d'une enquête journalistique, nous allons nous plonger au cœur d'un enjeu économique et social majeur et tenter de déceler si oui ou non, l'armure communicationnelle de Genève Aéroport s'avère être aussi efficace qu'imaginé.

Nous allons donc analyser précisément le bien fondé des actions entreprises par l'institution pour stabiliser son environnement et adapter sa communication dans un contexte délétère. Nous identifierons tant les risques qu'elle devra affronter que les opportunités qui émergeront de cette situation afin de dégager des recommandations quant aux futures mesures à mettre en œuvre pour faciliter un retour à la nouvelle normale ainsi que pour mieux appréhender de futures crises. Dans le but d'offrir à l'institution un document clair et utile, notre dossier sera découpé en 5 axes majeurs d'analyses auxquels correspondra les recommandations développées par Phénix Communication : un état des lieux, son identité globale (qui?), son discours actuel (dit quoi, comment?), ses parties prenantes (à qui?) et ses moyens engagés (avec quoi).

Enfin, avant d'entamer votre lecture, il est important de vous notifier le fait que, en raison de la situation exceptionnelle, ce travail est réalisé sans mandat de l'institution analysé et qu'il constitue, donc, une enquête extérieure et indépendante avec un accès limité aux ressources internes.

État des lieux

L'institution

Une institution, 100 ans d'histoire

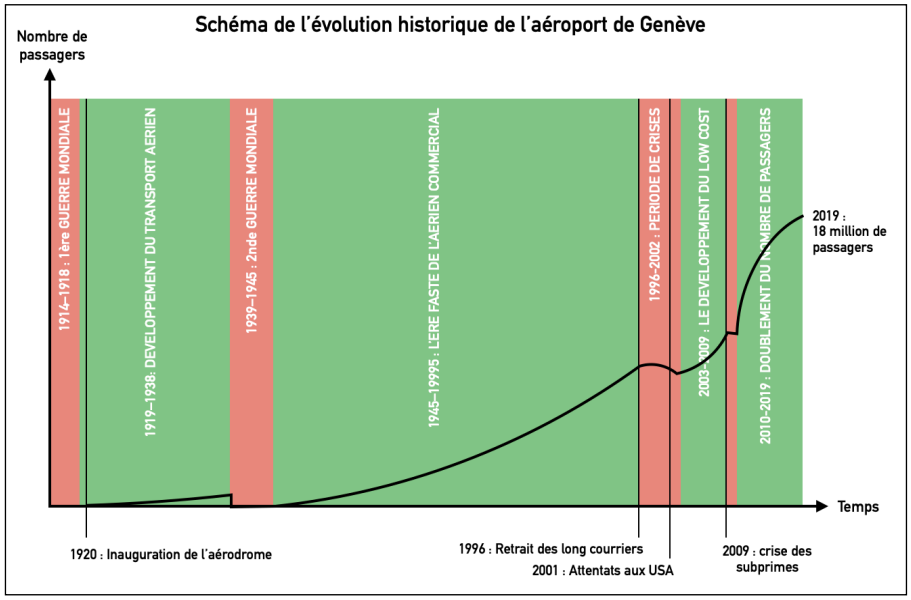
L'aéroport de Genève, c'est l'histoire complexe et mouvementée d'un champs d'aviation pour passionnés qui, au grès des développements technologiques, politiques, économiques et sociaux des 100 dernières années, est devenu une infrastructure stratégique qui permet de mettre toute une région à la portée du monde. Dans le but de comprendre le fonctionnement actuel de cette institution emblématique, d'envisager sa prépondérance dans l'économique romande et d'identifier ses objectifs mais aussi ses défis, nous allons tenter de résumer son histoire à travers quelques dates clefs qui nous servirons de point de départ à notre analyse. Cette démarche est, en effet, essentielle à une compréhension optimale de cette institution particulière car l'aéroport a toujours été fortement dépendante du contexte dans lequel il évoluait, au point d'en être un reflet fidèle. Remontons alors 100 ans en arrière et découvrons l'épopée de l'aviation à Genève (Caillez J.C, 2005).

1920. Le monde sort d'une première guerre totale. Comme de nombreuses technologies potentiellement mortifères, l'aviation, en tant qu'arme, connait un développement technique rapide. Elle s'éloigne alors des terrains de l'armée et devient une source de divertissement pour une population meurtrie par des longues années de privation. C'est dans ce contexte que le 22 septembre 1920, un petit aérodrome muni d'une courte piste de gazon née à la frontière française du canton de Genève, pour accueillir, notamment, des meetings aériens fait de vols acrobatiques et de sauts en parachute spectaculaire. Pour accompagner les balbutiements de l'aviation commerciale, alors réservée à une certaine élite, l'aéroport, en pionnier, construit, en 1936, la première piste bétonnée d'Europe. Si la Seconde Guerre Mondiale suspend ses ambitions, l'aéroport de Genève est l'un des premiers à accueillir à nouveau des compagnies aériennes régulières. Du premier vol intercontinental, en 1945, reliant Genève à New York, aux années 80 et l'avènement des avions à réaction, l'aéroport connaît un développement exponentiel qui répond, non seulement, à la demande du secteur financier en pleine croissance lors des « Trente Glorieuses », mais aussi aux besoins de la Genève internationale et ses nombreuses nouvelles agences onusiennes et autres organisations non gouvernementales. Ses infrastructures s'étoffent donc avec, en particulier, l'extension du terminal existant et la création de la ligne ferroviaire vers le centre-ville.

Les différentes crises économiques liées aux chocs pétroliers, à la guerre du golfe et à la guerre froide fragilisent, par la suite, le secteur de l'aviation. C'est ainsi qu'en 1996, Swissair décide de suspendre 18 lignes intercontinentales au départ de Genève, dont Los Angeles, Johannesburg ou encore Rio de Janeiro pour concentrer son activité sur son nouveau hub de Zurich Kloten. Cela

aura l'effet d'un choc profond pour l'aéroport, fortement dépendant du SR Group, qui va voir son trafic chuter et son statut remis en question (Zurich, 2011). Les attentats du 11 septembre 2001 atrophient l'institution et ses compagnies aériennes clientes. Swissair se place d'ailleurs en faillite l'année suivante plongeant l'aéroport dans une crise sans précédent. En parallèle, une *start-up* britannique proposant un produit aérien innovant permettant une baisse importante des prix des billets d'avion, s'implante discrètement à Genève et comble rapidement les marchés laissés vacants par la chute de la compagnie nationale. Easyjet offre à la plateforme genevoise une croissance inédite à deux unités pendant plus de 10 ans et une expansion record de son réseau aérien. Fort de ce nouveau dynamisme, attirant de nombreuses compagnies aériennes étrangères aboutissant à l'ouverture d'une dizaine de lignes intercontinentales de Washington D.C. à Beijing en passant par Dubaï ou Nairobi. Ces développements permettent l'institution de retrouver une place majeure sur la scène nationale et internationale.

A travers ce parcours historique non exhaustif, nous constatons déjà, dans notre analyse, que l'aéroport a connu, tout au long de son développement, une alternance de périodes de crise majeure et de croissance importante, en phase avec les évolutions contextuelles de l'époque, sans jamais, pour autant, interrompre ses activités.



L'aéroport de Genève aujourd'hui

Lors de la dernière année comptable, soit l'an 2019 (Rapport Annuel 2019), l'aéroport a accueilli un nombre record de 17.9 millions se rendant aux 149 destinations proposées à son départ par 57 compagnies aériennes. Près de deux tiers de ces passagers ont été transporté par les deux compagnies ayant une base à Genève, soit des avions positionnés et des équipages indigènes : Easyjet, pour qui

Genève est la quatrième plus grande base de son réseau, produit 45% du trafic local ; Swiss International Airlines, filiale du Lufthansa Group, qui y a une base secondaire composée d'une dizaine d'avions, produit 14% de ce dernier ; le reste étant départagé pas des compagnies étrangères comme British Airways, Air France ou Emirates. De plus, il a vu transité 84 927 tonnes de fret, composé majoritairement de produits manufacturés de luxe comme des montres, des produits chimiques ou pharmaceutiques ou encore des devises. Si en termes de quantité de passagers, l'aéroport de Genève en accueille un nombre très élevé en rapport au bassin de population qu'il dessert (estimé à 6 millions de personnes dans un rayon de 150 km), il est cependant un acteur minoritaire en termes de transport de marchandises, en comparaison avec d'autres aéroports comme Bâle-Mulhouse, par exemple.

Le fonctionnement de l'institution

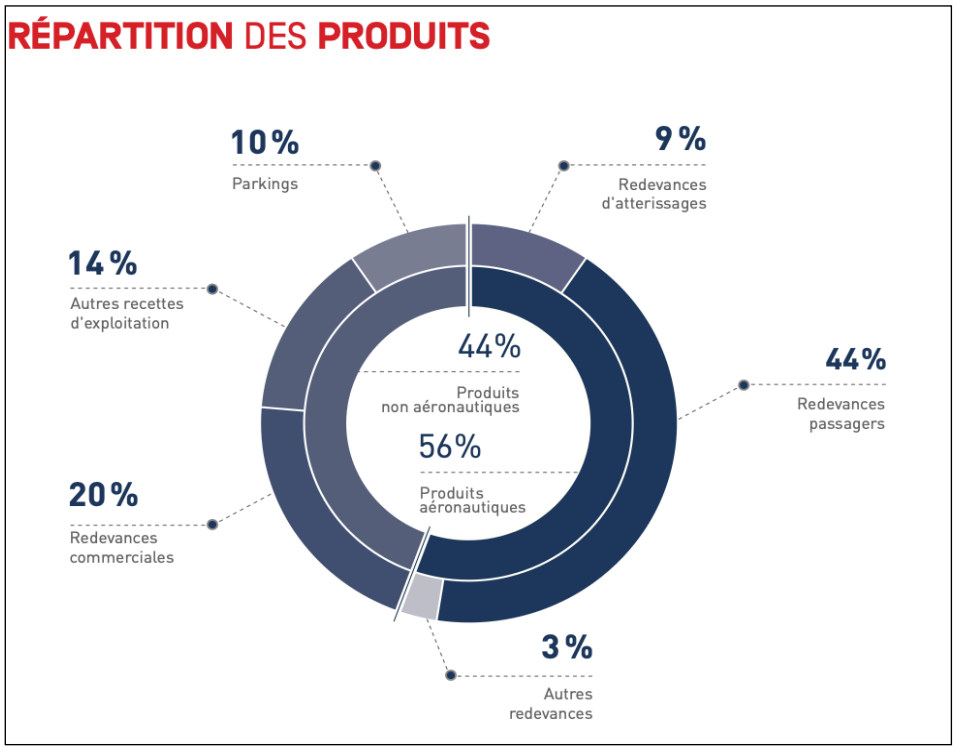
Depuis 1994 et la promulgation de la Loi sur l'Aéroport international de Genève (LAIG), c'est un établissement publique autonome. C'est-à-dire qu'il jouit d'une certaine indépendance dans sa gestion qui est assurée par un Conseil d'Administration composé de 20 membres issus du monde politique mais aussi de la société civile. Sa direction est, à l'image d'une entreprise classique, découpée en deux unités : une unité « Opérations » et une unité « Commerciale & Développement ». Cependant, son autonomie reste relative puisqu'elle est dictée, non seulement, par un règlement d'exploitation et une convention d'objectifs convenus avec le Canton de Genève mais aussi par un Plan Sectoriel de l'Infrastructure Aéronautique (PSIA) établit par la Confédération à travers l'Office Fédérale de l'Aviation Civile (OFAC) qui structure le développement de l'institution sur une période renouvelable de 15 ans.

De par son envergure mais aussi son fonctionnement, l'aéroport est une institution particulière. En effet, s'il a ses propres activités qui occupe environ 1100 employés à l'interne, il héberge environ 200 entreprises partenaires offrant des services divers allant du café comme Starbucks à l'assistance des compagnies aériennes au sol comme Swissport ou Dnata en passant par la sécurité comme Sécuritas ainsi que des partenaires publiques comme la Douane, la Police ou les Pompiers, représentant plus de 10 000 autres employés externes. La plupart de ses partenaires est choisi par Genève Aéroport (GA) en fonction de concours public. C'est ainsi à l'institution aéroportuaire d'évaluer les offres et de retenir celles qui correspondent à son image mais aussi à sa charte sociale et de, par la suite, vérifier son respect.

Le modèle économique de Genève-Aéroport

En 2019, Genève Aéroport a réalisé un chiffre d'affaires de 493,9 millions de CHF et produit un bénéfice de 84,1 millions de CHF dont la moitié est reversé au Canton de Genève. Ses revenus sont départagés suivant 3 axes : le premier correspond à ce que les passagers versent directement à l'aéroport lors de leur passage soit les redevances (44%), le parking (10%) ; le deuxième équivaut à ce que les entreprises partenaires lui versent soit les redevances d'atterrissage (9%), les redevances commerciales (20%) issues, en particulier, des loyers perçus ; le troisième est une catégorie générale qui comptabilise toutes les autres formes de revenues (17%). A noter, qu'il ne perçoit aucune subvention publique puisque, au contraire, il est une source de revenu pour le canton.

A travers ce découpage du produit de l'institution, on constate que l'aéroport a un modèle économique principalement dépendant du nombre de passagers qu'il accueille. Or, comme l'histoire l'atteste, ce flux est fortement volatile et dépend de nombreux facteurs extérieurs comme les crises ou les tendances que l'institution ne peut maitriser.



Rapport Annuel 2019 de Genève Aéroport

Les forces, les faiblesses et les objectifs

L'aéroport de Genève est une institution dont il faut envisager la position et, donc, ses forces, ses faiblesses, ses défis, sa concurrence, ses actions et ses objectifs à travers un regard multi-scalaire. En effet, chaque niveau d'analyse propose une lecture qui lui est propre. On peut tenter une catégorisation de ces niveaux en trois échelles : le local, soit la position de l'aéroport au sein de sa zone de chalandise directe ; le régional, soit cette même position par rapport à son environnement élargi ; le

global, qui réfère davantage à l'image que renvoie l'aéroport dans le monde. Avant d'approfondir chacune de ces échelles d'analyse, rappelons que l'aéroport, pour assurer un fonctionnement économique optimal, a comme besoin fondamental d'attirer des passagers mais aussi des compagnies aériennes pour transporter ces derniers. C'est en regard de ces objectifs principaux que nous envisagerons notre analyse. Cette grille d'analyse sera structurée en trois parties : les forces de l'aéroport, les faiblesses de cette dernières et les actions mises en place pour les atténuer et, enfin, ses objectifs.

L'implantation locale de l'aéroport : attirer des passagers.

Un aéroport est, avant tout, une infrastructure au service d'une région. Il permet de la désenclaver et de lui donner un accès rapide et nécessaire au monde. Cette région dans laquelle un aéroport opère peut s'envisager comme une zone de chalandise, soit la population qui peut potentiellement l'utiliser pour ses déplacements dans un périmètre donné (ici, 6 millions sur 150km de rayon). De nombreuses éléments rentrent en compte dans la capacité qu'à un aéroport d'attirer des passagers. Outre cette nécessité, un aéroport a un rôle incontestablement important mais aussi fortement clivant pour sa région. En l'occurence, Genève Aéroport se positionne au service de tout l'ouest de la Suisse avec une focale sur la partie francophone mais aussi aux départements français limitrophes comme la Haute-Savoie, la Savoie ou l'Ain.

Forces :

- Genève Aéroport bénéficie d'une zone de chalandise unique grâce à un tissu économique riche, varié et complémentaire composé notamment d'une forte présence onusienne (41 organisations dépendantes), d'un nombre unique d'ONG (750) mais aussi de nombreux sièges de multinationales (130) actives dans des domaines variés (Ex : Procter & Gamble, Nestlé, Japan Tobacco International…).

- Genève Aéroport est riche d'un réseau aérien exceptionnel en rapport à la taille de sa zone de chalandise. En effet, de nombreux vols intercontinentaux relient la ville au monde, en plus de vols très fréquents vers toutes les grandes villes d'Europe et de vols ponctuels vers les villes secondaires.
- L'aéroport a un réseau de transport efficace et complémentaire avec des liaison régulières par train (gratuite pour les passagers) qui relient en 7 minutes le centre-ville de Genève, puis le reste de la Suisse, en plus de nombreux bus citadins, nationaux et internationaux. Sa proximité avec la ville est un atout majeur et relativement unique pour son attractivité.
- De par les emplois directs et indirects qu'il engendre mais aussi les activités économiques qu'il permet, l'aéroport est, dans ce monde interconnecté, essentiel au fonctionnement de la région.

Une étude de Infras et de BAK economics a estimé qu'en 2017 l'aéroport a engendré 3% du PIB du canton de Genève (Bertschmann D., Killer M., Peter M., Eichler M., Eugster O., Karl M., Peters M., 2017).

Faiblesses :

- L'aéroport génère une pollution atmosphérique importante, causée par les mouvements des avions, qui a une incidence négative sur la région. Il met, cependant, en œuvre de nombreuses actions pour contrebalancer ses propres émissions à travers de lourds investissements dans les infrastructures comme l'aménagement, en 2017, de 55 000 m2 de panneaux solaires sur les toits du terminal (Trezzini, M., 2017).

- L'aéroport est une source importante de bruit pour les communes riveraines. En effet, de par son implantation en milieu urbain, le bruit généré gène de nombreux habitants. Pour atténuer ce désagrément, GA, a mis en place un programme, à ses frais, d'isolation phonique des habitations impactées (plus de 4000 logements à ce jour) (AWP/ATS, 2019).
- L'aéroport est la scène, depuis près de 10 ans, de multiples conflits sociaux entre différents partenaires et leurs employées en raison d'une dégradation constante des conditions salariales et des conditions de travail de ces derniers (Lugon L., 2018).
- En conséquence des trois premiers points, l'aéroport est le sujet de nombreuses polémiques de parties politiques locaux qui cherchent à restreindre son activité au profit de moyen de transports alternatifs notamment à travers des référendums (Richard E., 2019).

Objectifs locaux : - améliorer sa responsabilité sociale et environnementale.

- Améliorer l'expérience client.
- Maintenir son nombre de passagers.

L'implantation régionale de l'aéroport : attirer des compagnies aériennes.

Au-delà de son implantation locale, un aéroport s'inscrit dans une dynamique régionale, souvent complexe, qui le place, *de facto*, en concurrence avec d'autres aéroports voisins. C'est le cas de l'aéroport de Genève qui partage sa zone de chalandise avec des aéroports bénéficiant d'une attractivité puissante comme Milan Malpensa et Zurich Kloten ou d'autres équivalent comme celui de Lyon et celui de Bâle. Le défi, ici, est d'attirer une compagnie aérienne qui va chercher à maximiser son retour sur investissement en choisissant l'aéroport le plus approprié à la desserte d'une zone de chalandise élargie. Cette dernière, en particulier si elle est intercontinentale, va viser un seul aéroport pour lancer une ligne afin d'éviter de suralimenter en offre une région. Or, il est clef pour la

survie d'un aéroport d'attirer cette compagnie au dépit de ses concurrents. Par exemple, avant de lancer une liaison directe entre Hong-Kong et la Suisse, Cathay Pacific a évalué tant Genève que Zurich avant de choisir, au final et sur des critères mineurs, cette dernière, privant la première de nouveaux revenus majeurs.

Forces :

- Contrairement à l'aéroport de Zurich qui poursuit une stratégie de *HUB* en privilégiant les passagers en transit dans ses infrastructures (ce qui lui permet une desserte complète en destination intercontinentale), l'aéroport de Genève suit une stratégie de *Point à Point* (P2P). C'est à dire que 95 % des passagers ont pour point de départ ou d'arrivée Genève. En ce sens, Genève est la première destination d'Europe en termes de revenu par passagers. Cela explique le fait que malgré sa taille moyenne, il a réussi a attiré une compagnie long courrier par an depuis 15 ans.

- L'aéroport bénéficie d'une saisonnalité faible en comparaison aux d'autres aéroports grâce à un trafic complémentaire de passagers *incoming* en hiver pour les sports de neige, les vacanciers suisses *outgoing* nombreux à partir en été et le trafic d'affaire durant les périodes les plus creuses.
- Contrairement à Zurich qui est réputé pour les redevances élevées qu'elle exige des compagnies aériennes, l'aéroport de Genève reste dans la moyenne basse dans ce domaine lui permettant d'attirer quelques compagnies *lowcost* comme Wizz Air ou Easyjet en plus des compagnies classiques.

Faiblesses :

- Les infrastructures d'accueil ont atteint leurs limites prévues pour 15 millions de passagers (Anghinolfi E., 2017) et l'implantation urbaine de l'aéroport ne permet pas de développer ses infrastructures en taille. Ainsi, lors de périodes de pointes, la pistes et le terminal sont à pleine capacité empêchant de nombreuses compagnies d'obtenir des créneaux d'atterrissage. Or, l'offre limitée de commerce et la réduction nécessaire du nombre de parkings sont autant de limites à la croissance des revenus de l'aéroport.

- La lenteur du processus démocratique auquel l'aéroport est soumis empêche ou retardent des investissements nécessaires dans l'amélioration de la qualité des infrastructures. A titre d'exemple, la nouvelle Aile dédiée au long courrier accuse un retard de près de 10 ans. De plus, les contraintes politiques quant aux horaires de décollages (06h-22h) et d'atterrissages (06-23h59) limitent le développement des liaisons long-courriers qui décollent souvent entre 22h et minuit.

- Si l'aéroport attire des passagers à haute contribution remplissant aisément les classes avants, le volume de passagers n'est pas suffisant pour combler les classes économiques.
- Enfin, au-delà de la forte concurrence des autres aéroports, l'aéroport subit, de plus en plus, la concurrence de moyen de transports alternatifs pour les destinations européennes comme le train, le bus ou encore le covoiturage, dans la mouvance de l'éveil écologique de l'occident (Lévite B., 2019).

Objectifs : - Maintenir sa desserte aérienne de qualité.
- Attirer davantage de compagnies long-courriers.

L'implantation globale de l'aéroport : attirer des partenaires.

Si l'aéroport de Genève est une institution relativement indépendante en termes de revenus, il lui arrive parfois, pour ses nombreux investissements, d'effectuer une levée de fond en obligation, comme cette année où il a récolté 300 millions de CHF de cette manière. (MPO, 2020). L'aéroport a ainsi besoin d'entretenir une image de confiance sur le plan mondial pour attirer des investisseurs mais aussi des partenaires. Dans cette démarche, GA, forte d'une solidité financière remarquée, assure une présence marketing active dans les salons B2B dédiés mais aussi à travers des certifications ISO de haut niveau ou la réalisation de nombreuses prouesses sur le plan environnemental. Cependant, GA reste un acteur de taille moyenne qui lutte difficilement avec des aéroports stars comme Londres Heathrow, Tokyo Haneda ou Los Angeles.

La crise du Covid-19 et l'aéroport

Historique d'une crise

Alors que la saison d'hiver bat son plein à Genève, un nouveau coronavirus est découvert en Chine début janvier 2020 (*Le temps*, 2020). Malgré le confinement spectaculaire de la mégalopole de Wuhan, la menace paraît lointaine pour l'Europe qui ne prend aucune mesure particulière si ce n'est suspendre quelques liaisons avec la Chine. Fin février, le premier foyer européen de ce que l'on appelle maintenant le COVID-19 prend par surprise le continent en émergeant en Lombardie. Le Salon de l'Automobile, évènement particulièrement lucratif pour le canton et l'aéroport, est annulé (Ianni M., 2020). En mars, le monde se confine et ferme ses frontières à l'image des États-Unis qui empêchent les européens de rentrer sur le territoire à partir du 14 mars. Le même jour, les stations de skis ferment ; les passagers fuient la Suisse et la France en proie à la pandémie. Pendant plusieurs jours, l'aéroport est totalement saturé. Impossible de respecter les distances sociales recommandés par l'OFSP (Pineiro M, 2020). Les passagers sont anxieux ; les collaborateurs sont en co-

lère et menacent de faire grève. Une fois la majorité des ressortissants étrangers évacués, les annulations de vols s'enchaînent et le mardi 24 mars, Easyjet n'opère plus aucun vol et Swiss a réduit sa capacité de 95 %. L'aéroport ne voit plus que quelques mouvements sur son tarmac soit pour des vols de frets en provenance de Chine pour fournir la région en matériel de protection sanitaire, soit pour les 3-4 vols qui sont encore opérés chaque jour. Dès le 15 juin, l'aéroport, en corrélation avec la levée des restrictions de voyage sort doucement de son hibernation inédite avec un augmentation graduelle du nombre de vols et de passagers transportés jusqu'à atteindre, en juillet, 32,5 % du trafic de l'année précédente.

Impact sur l'aéroport

De par son modèle économique, l'impact de la crise sanitaire sur l'aéroport est immédiat et durable.
A court terme, le nombre de passagers baisse de -99% ; les partenaires réduisent leur coût : le revenu de GA s'effondre alors qu'il doit investir massivement et rapidement pour adapter l'aéroport aux nouvelles exigences de protections (plexiglas, marquage au sol, distribution de masques…).
A moyen terme, la suspension provisoire des chantiers retardent les différentes livraisons prévues des ouvrages tel que l'aile destinée à l'accueil long courrier. De plus, les compagnies aériennes suspendent de nombreuses liaisons, en particulier transcontinentales, ou réduisent drastiquement le nombre de fréquences de leurs vols. La reprise est lente et incertaine. Le chômage partiel est largement utilisé car les ressources humaines sont excédentaires.
A long terme, l'évolution de la situation sanitaire dans le monde et des restrictions qui y sont liées mais aussi de la crise économique qu'elles induisent plonge l'institution dans une incertitude qui l'empêche de se projeter sur plus de quelques mois. Il lui est donc difficile d'estimer son besoin en ressources matérielles et humaines mais aussi en investissements dans les infrastructures sur les prochaines années.

L'institution et sa gestion de sa communication en période de crise

A partir de cette analyse de l'état des lieux actuels, il convient d'envisager trois scénarii de l'évolution probable de la situation afin d'armer l'institution en un panel d'actions et de réponses possibles : un premier, le plus probable, en un retour à la normale du secteur aérien en 2024 (source) ; un deuxième, le plus positif, avec une résolution rapide de la crise sanitaire accompagné d'un retour rapide de la clientèle ; un troisième, le plus négatif, avec soit une crise sanitaire qui perdure, soit un changement profond du comportement des consommateurs qui se détournent durablement de l'aviation au profit de transports alternatifs.

Nous chercherons, à travers ce dossier, à analyser la stratégie de communication institutionnelle de l'aéroport de Genève durant une crise contextuelle aigu afin de dégager des recommandations quant aux améliorations qu'il serait bénéfique d'apporter pour, non seulement, un retour facilité vers la nouvelle normale mais aussi pour une appréhension plus efficace d'une future crise d'ampleur.

Analyse de l'identité globale

Un outil réputationnel

Comme nous avons pu le constater, l'établissement public autonome de l'État de Genève possède un rôle majeur pour la région, que cela soit sur le plan économique ou sur le plan social. En effet, avec ses 11'000 employés à son actif répartis dans divers corps de métiers, l'aéroport y joue un rôle majeur et se doit d'offrir des conditions de travail se voulant exemplaires en tant qu'institution en raison de son caractère public. De plus, l'aéroport constitue un outil de réputation relativement puissant pour la Suisse romande et ses habitants. Terrain de l'innovation qui excelle et qui est reconnu dans le monde entier, l'arc lémanique n'hésite pas à faire recours à l'aéroport de Genève afin d'alimenter un sentiment d'appartenance et de fierté parmi ses habitants en offrant un aéroport et des services basés sur la qualité et l'efficience.

Le lieu est réputé pour une desserte aérienne de grande qualité avec de nombreuses compagnies aériennes, destinations et fréquences. Il est grandement apprécié outre-Manche notamment en raison des skieurs provenant du Royaume Uni mais également de divers pays de l'Est tels que la Russie ou la Scandinavie. Au départ de l'arc lémanique, une forte proportion de clients favorise les voyages en *buisness class* ou en première. Cela s'explique par la grande part de voyages d'affaires dans le cadre du travail au départ de la région de Genève mais également par le fort pouvoir d'achat de la population. Ces facteurs tendent donc à favoriser des voyages qualitatifs et agréables.

Une satisfaction suffisante

Aéroport. Parmi les plus de 3300 avis Google concernant l'aéroport, il obtient la note de 3,4/5. Les commentaires favorables mentionnent souvent la propreté, un transport vers la ville de Genève gratuit ou même encore de bonnes boutiques.

Cependant, lorsque nous faisons recours à *Skytrax,* l'organisme de consultation anglais pour les conditions de vol, le tarif est tout autre. En effet, les voyageurs n'y vont pas de main morte avec Genève Aéroport. De telle sorte que l'aéroport obtient la note de 3/10 à partir de 227 avis. Parmi eux, la longueur et la vitesse des files d'attente, la réception lente des bagages, les espaces communs relativement restreints sont des sujets de discussion les plus récurrents. L'aménagement et la

taille de l'aéroport est certes limitée[1] en comparaison avec de grands hubs internationaux. Cette grandeur peur s'avérer handicapante dans certaines situations. Ceci est une raison pour laquelle des travaux ont été entrepris pour la construction d'une aile Est qui sera consacrée aux vols long-courriers intercontinentaux. Ainsi, le service proposé aux personnes voyageant sur ce type de vol sera largement amélioré. Il est cependant important de savoir que la plateforme se retrouve limitée au niveau de l'expansion territoriale en raison de son positionnement géographique. Au nord de l'aéroport se trouve la France, à l'ouest les habitations de Meyrin et le côté sud est bloqué par l'autoroute. Dans ce cadre-là, la carte de l'aile Est était donc en quelque sorte la dernière qu'il leur restait à jouer.

L'accessibilité du lieu (sortie d'autoroute à proximité, gare CFF, bus…), les indications et la propreté sont les aspects positifs relevés sur le réseau social Facebook où l'aéroport obtient la nôtre de 3,3/5 selon 1179 personnes. Quant aux commentaires négatifs, ils concernent globalement les temps d'attentes. Basé sur une moyenne[2] effectuée à partir des notes attribuées à l'aéroport sur une sélection de forums et sites de revue de satisfaction (*Skytrax, Google, Trivago* et *Facebook*), nous obtenons la moyenne générale de 6,6/10. Nous pouvons en tirer que Genève Aéroport, avec une note positive au-dessus de la moyenne, satisfait la clientèle.

L'aéroport international de Genève se veut simple, efficace et serviable, tout comme sur ses médias en ligne. L'entité aéroportuaire fait à priori bon usage de ses multiples plateformes en ligne et autres afin d'offrir les informations nécessaires aux voyageurs et d'augmenter sa visibilité. Internet s'apparente à une réelle place publique où il est libre à tous de donner son opinion. Les réputations s'y construisent et leur format change. Ce qui se faisait autrefois par le bouche-à-oreille possède de nos jour un caractère indélébile sur la toile. Dans un tel contexte informatisé, Genève Aéroport a tout intérêt de jouer sur toutes ses ressources disponibles, y compris sa présence en ligne afin de s'assurer une image positive et fiable. Face à cela, une question légitime se pose. Comment l'établissement aéroportuaire a-t-il acquis cette image et réputation dans un contexte concurrencé tel qu'il l'est au cours du 21ème siècle ?

Confiance, image et réputation

Le but premier d'une institution est de gagner une image puis une réputation positive au sein de son public. Afin d'expliciter la manière dont Genève Aéroport tente d'articuler une image globale positive, l'analyse se concentre ici sur une dynamique principale qui n'est qu'autre que la relation de

[1] Constat établi en tenant compte de la taille de l'aéroport avant que les travaux et projets d'agrandissement actuels aient été entrepris.

[2] Voir détail de la moyenne en annexe « Analyse de l'identité globale ».

confiance entre l'entité aéroportuaire et ses parties prenantes. Dans le cadre de ce travail, nous appuyons cette relation de confiance sur trois axes d'analyse centraux : la pérennité, la proximité et la représentativité.

Communément, la confiance est un sentiment positif mais fragile qui s'établit à partir de l'image que nous nous faisons d'une entité, ou de sa réputation. Elle peut être construite à partir du passé, du présent et même du futur. Il est du ressort de l'entreprise de la déclencher chez son client et puis de l'alimenter par la suite par divers moyens impactant l'image projetée d'une entité et sa réputation. La définition employée dans le cadre de ce travail se calque sur celle de G.Davies (2002) selon laquelle l'image d'une entreprise est constituée de diverses réactions des parties prenantes et de l'opinion publique[3]. Ce sont des impressions cognitives provoquées par différents facteurs. Une image oriente forcément les comportements et la confiance et facilite les relations. La subtilité est que l'image que l'aéroport souhaite projeter n'est pas nécessairement la même au sein de ses clients. Une distinction doit donc être faite entre l'image voulue par Genève Aéroport, soit ses valeurs et intentions, son image projetée par l'ensemble des messages partagés à son propos (voir chapitre *Analyse du discours actuel*) et enfin l'image perçue qui regroupe l'entièreté des avis de la clientèle au sujet de Genève Aéroport. L'image perçue d'une institution est de nos jours avant tout formée par le biais d'internet. Elle n'est donc jamais figée et est sujette à des variations dans le temps. De plus, chaque acteur est libre de se former son image à partir de sa propre perspective. Par son image et ses valeurs fortes, Genève Aéroport est donc perçu comme un acteur majeur de son secteur, responsable et impliqué pour la région. La réputation quant à elle se joue sous forme de longue durée. Ce sont les perceptions et les expériences accumulées de l'identité de l'aéroport (Boistel 2008)[4]. C'est est un facteur primordial s'il est souhaité d'inscrire l'activité de l'aéroport dans le temps car elle renseigne sur les activités passées mais permet au client d'établir des perspectives futures de l'entreprise dans son environnement.

Une bonne image et réputation sont donc ce que nous pouvons appeler un « capital-confiance »[5]. L'image globale positive et voulue de Genève Aéroport est articulée sur une relation de confiance qui est elle-même établie à partir de l'image et de la réputation perçue de l'aéroport. Rappelons-le, cette relation de confiance est alimentée par trois axes principaux dépliés dans le cadre de ce travail : la pérennité, la représentativité et la proximité.

---

[3] Davies, G & Chun, R. (2002), «Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand», *Corporate reputation review*, pp.144-158.

[4] Boistel, P. (2008), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management Avenir*, N°3, pp. 9-25.

[5] ROMANO, Marcello, 2020. *Manuel pratique de communication institutionnelle, Méthodes et outils de la gestion des relations publiques* [document PDF].
Support de cours : Cours « Communication institutionnelle », Université de Neuchâtel, Sciences de l'information et de la communication, année académique 2019-2020.

La pérennité

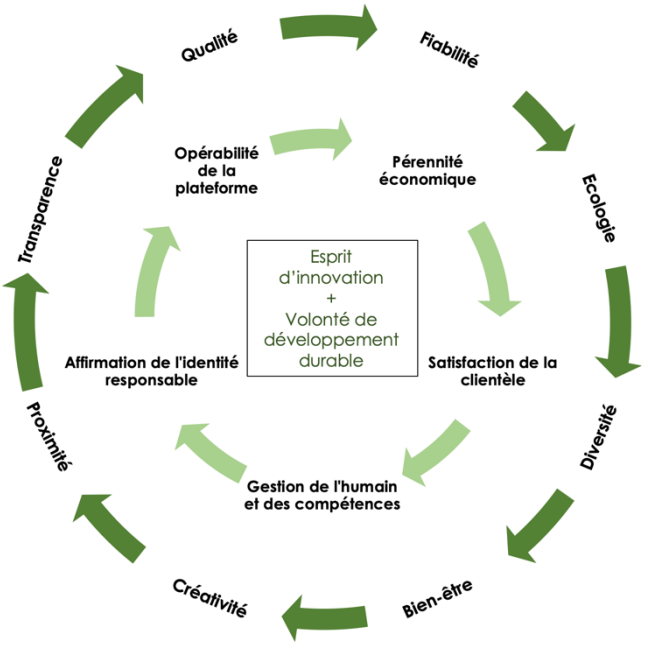
2020 fut une année marquante pour Genève Aéroport en termes de durée. En effet, opérationnel depuis 1920, le lieu fête son centenaire qui est tout au long de l'année commémoré de diverses manières. Ainsi, l'aéroport réaffirme sa place en tant que l'une des plus anciennes plateformes aéroportuaires d'Europe. Dans le but de promouvoir ses loyaux services en œuvre depuis un siècle déjà, Genève Aéroport a mis à exécution dès le début 2020 sa fameuse et attendue campagne « 100 ans Genève Aéroport ». Cette campagne haute en couleurs était initialement incarnée par différents événements mensuels (concerts, visites, animations, expositions photographiques, ateliers, conférences etc…) prenant place principalement dans la région de Genève. Les sources iconographiques de l'époque sont celles qui accentuent particulièrement l'inscription de Genève Aéroport dans le temps. Pour la clientèle, un centenaire est une durée chargée de sens. Le siècle alimente la réputation de Genève Aéroport et témoigne de sa fiabilité car les voyageurs sont ainsi en mesure d'inscrire l'activité de la plateforme dans le temps. De cette manière, si l'établissement public a été en capacité d'offrir de bons services durant cent ans, il est possible pour son environnement de lui attribuer des perspectives futures en adéquation avec le chemin jusque-là parcouru.

La représentativité

L'aéroport de Genève fait partie de la tête de liste au niveau national. La plateforme aéroportuaire vole en direction de 107 destinations, en Europe comme sur d'autre continents. Ces vols sont opérés par plus d'une cinquantaine de compagnies, assurant ainsi une desserte quasi optimale. A cela s'ajoute encore le fait que Easy Jet et ses vols bon marché représente la plus grande part du trafic aérien au départ de Genève. Au niveau de l'accessibilité, il est possible de rejoindre l'aéroport par de multiples biais, comme le bus, le tramway ou la voiture. *L'Intercity 5* permet de relier Zürich à l'aéroport de Genève par une ligne droite reliant sur son chemin de nombreuses grandes gares. Cela permet aux voyageurs à travers tout le pays d'être emmenés *door to door* à l'aéroport. De plus il est fréquent d'apercevoir des publicités au sujet de l'aéroport dans les rues du pays. Chaque année a lieu dans la gare CFF de Genève Aéroport le « Salon Envol » qui est la seule manifestation consacrée uniquement aux voyages en Suisse romande. Ces divers aspects, soit un large éventail de destinations opérées par des compagnies aériennes partant du *low cost* au voyage de première classe, l'accessibilité du lieu et la publicité participent activement à l'acquisition par l'aéroport d'une notoriété spontanée au sein des voyageurs, voir même *Top of Mind*. Que cela soit au niveau romand ou national, cette représentativité de l'aéroport renforce son image et peut, dans ce sens-là, participer à une réputation positive de la plateforme aéroportuaire.

La proximité

Dans une ère où la consommation de l'information se fait majoritairement par le biais du web, il semblerait que l'aéroport ait saisi cette opportunité afin de mettre en place une communication rapide et adaptée à son public. Genève Aéroport n'hésite pas à se servir des réseaux sociaux afin de garantir une relation quotidienne de proximité avec sa clientèle. Vidéos, challenges… L'aéroport n'est pas à cours d'idée en ce qui concerne la volonté d'informer et d'être proche de son public. De plus un langage très familier est employé visant à renforcer le caractère amical et chaleureux. Ces éléments nous permettent de constater que Genève Aéroport tente d'entretenir un lien très étroit avec sa (potentielle) clientèle. L'activité des réseaux sociaux, avec les bulletins annuels, statistiques et autres à portée de main permettent au voyageur en quête informative de tisser un lien basé sur la proximité et la transparence.



Dans cette démarche de construction d'image et de réputation se trouve une volonté de la part des institutions à affirmer leur identité. L'identité de Genève Aéroport est incarnée par ses cinq objectifs stratégiques (opérabilité de la plateforme, satisfaction de la clientèle, pérennité économique, gestion de l'humain et des compétences, affirmation de l'identité responsable) transcendé par l'esprit d'innovation et le développement durable et ses huit valeurs (qualité, fiabilité, écologie, diversité, bien-être, créativité, proximité, transparence). Les décisions de l'institution se veulent respecter ces valeurs et objectifs, car l'identité est une dynamique unique, cohérente et constante.

Tout cela étant disponible sur leur site internet « gva.ch ». Ces aspects offrent une image consciencieuse et juste de l'aéroport. Cette image est d'autant plus renforcée chez le destinataire de l'information lorsque nous nous apercevons que trois objectifs stratégiques sur cinq mettent l'Homme au centre. Par cela, l'aéroport souhaite développer une politique d'« employeur citoyen et responsable ».

Cet aspect de proximité et gratuité de l'information impacte relativement positivement le jugement épistémique des parties prenantes dont Genève Aéroport dépend. Genève Aéroport est en d'autres mots un lieu d'innovation et durable. Le maintien de cette relation de confiance, qu'elle soit avec

les voyageurs ou ses parties prenantes est principalement axé sur les concepts d'identité, d'image et de réputation.

Cependant il semblerait que l'image perçue de l'aéroport par ses voyageurs potentiels ne soit pas identique à celle perçue au sein du personnel aéroportuaire. En effet, si Genève Aéroport jouit d'une réputation positive parmi le grand public cela n'implique pas forcément le même ressenti derrière les *check-ins*. Concernant la responsabilité de l'employeur et le placement de l'humain au centre, il a été constaté que cet objectif stratégique a parfois été loin d'en être la réalité. Il est pourtant soutenu de la part de Genève Aéroport qu'un dialogue permanent avec ses employés est entretenu, et que des enquêtes et sondages sont menés afin de mesurer le degré de satisfaction des salariés (ainsi que des voyageurs)[6]. Entre les temps de pauses non respectés, des salaires précaires ou encore des manques de garantie horaire, nombreuses ont été les complaintes des syndicats à l'égard de Genève Aéroport. Une tendance des compagnies de *ground handling* à proposer des prix comparativement bas avec la concurrence implique par exemple un empiètement sur les avantages sociaux des employés. Derrière tout ceci, Genève Aéroport, en tant qu'institution publique, se doit d'effectuer un contrôle des conditions salariales et d'emplois de ses partenaires, afin de garantir le respect de leur charte acceptée lors de l'attribution des contrats et ainsi d'assurer un environnement social exemplaire. Venant s'ajouter à cela, le matériel tend à être défaillant dans l'aéroport centenaire. Par exemple, le système de tri des bagages, en fonction depuis plus de 30 ans, est devenue obsolète et ne répond plus à la forte croissance du nombre de passagers. Ainsi, lors de journée chargée, il subit des dysfonctionnements importants qui endommage l'expérience passager mais aussi le confort des collaborateurs partenaires. L'accès aux guichets d'enregistrement par le personnel (par le tapis roulant), n'étant plus en normes depuis plusieurs années déjà, sous les plaintes des employés ne se voit qu'être remplacé en 2020. Pendant ce temps-là, le chantier de l'extension dernière génération dédiée aux vols long-courriers de l'aile est bat son plein.

De tels manques de priorités nous encouragent donc à soulever certaines interrogations. L'objectif stratégique de la satisfaction de la clientèle ne serait-il pas privilégié au détriment de la valeur de bien-être ? Nous allons à présent déplier de quelle manière ces principales dynamiques influant la relation de confiance entre Cointrin et ses parties prenantes ainsi que cette double réputation de Genève Aéroport ont été impactées et ont évolué durant la crise sanitaire du Covid-19 survenue plus tôt dans l'année.

[6] Genève Aéroport (2018), *Rapport de développement durable 2016-2018*, Genève Aéroport, GE. pp. 8.

Analyse de l'identité globale dans un contexte de crise internationale sanitaire

Une semaine avant le weekend du 13 mars 2020 où le monde ferma ses frontières et introduit la distanciation sociale dans nos vies, l'aéroport voyait déjà une baisse de 18% du nombre de passagers par rapport à 2019. Ce weekend, la Suisse et ses aéroports entrèrent dans une panique générale. Ces mesures étant synonyme de fermeture des stations de ski, un *rush* est formé à l'aéroport de Genève par des touristes étrangers dans le but de regagner leur pays. Bon nombre d'annulations de vols à destination de l'étranger vont sur plusieurs jours favoriser un regroupement massif de milliers de personnes dans les halls restreints de l'aéroport. Au cœur de cet agglutinement, aucune mesure d'hygiène n'est mise en place (peu de désinfectant et de masques, pas de gants ni de plexiglas). Anxiété et colère parcourent les voyageurs d'autant plus que leur nombre est démesurément supérieur au nombre de collaborateurs de Genève Aéroport sensés assister le flux de personnes… Cela n'est que le début d'une complexe et difficile épopée.

Dans cette crise, quelle a été l'image perçue par le grand public de Genève Aéroport ? Quels ont été les moyens mis en œuvre par l'aéroport afin de renforcer sa relation de confiance (concernant la pérennité, la représentativité et la proximité) auprès des voyageurs afin de re-gagner une image globalement positive ?

Pérennité

La normalité prend désormais un sens nouveau. Le monde ne tourne plus qu'autour de virus du Covid-19. Dans un tel contexte, où les recommandations de l'OFSP ont remplacé les affiches publicitaires dans les bus, les rues et même les spots télévisés, la fameuse campagne du centenaire de la plateforme « 100 ans Genève Aéroport » initialement lancée en janvier est passée sous silence. En effet, il devient difficile pour l'aéroport de fêter un siècle d'exploits et de services lorsqu'il se voit lui-même être plongé au cœur d'une crise mondiale. De plus, est attribuée à tous les commerces de seconde nécessité une obligation de fermeture exceptionnelle de plus d'un mois, empêchant Genève Aéroport de promouvoir et de vendre une partie de ses produits dérivés à l'attention de l'anniversaire, notamment son fameux livre « 1920-2020 : Notre Aéroport, Mon Histoire ».

Représentativité

L'activité principale de Genève Aéroport ne se résumait plus qu'aux travaux de révision, ou à la recherche de places sur le tarmac pour bon nombre d'avions de ligne dont les activités étaient en suspens. Toutes les réclames faisant la promotion de l'aéroport dans le pays sont remplacées par les recommandations sanitaires, ce à quoi s'ajoute l'annulation du « salon envol 2020 ». La consé-

quence inévitable d'un tel manque d'activité dû à la crise implique forcément une baisse de la présence de Genève Aéroport dans l'esprit du grand public. En termes de représentativité, cette baisse d'activité fut en réalité moins dramatique comparé à ce qui aurait pu être attendu. En effet, dès avril 2020 du matériel médical a été acheminé de Chine jusqu'en territoire helvétique à destination de Genève et Zürich. Au total, il s'agira de plus de 100'000 tonnes de matériel nécessaire à la lutte contre le coronavirus qui sera livré à la Suisse notamment par Cargolux, ses Boeing 747 et Swiss. C'est en tant que héros que le peuple suisse accueillit les long-courriers pour leurs actions humanitaires. Parmi les commentaires en ligne, l'émotion se fait ressentir. Émoticônes et messages encourageants fusent. Par le biais de félicitations, stupéfaction et fierté, nombreux sont les Suisses à s'exprimer sur le sujet. Nous pourrions avancer que cet acheminement ait eu un impact conséquent sur le jugement de l'opinion public à propos de l'aéroport. Bien qu'à l'instar de l'aéroport international de Zurich, Genève Aéroport n'a fait que « mettre à disposition » son tarmac pour l'atterrissage des cargos, cette présence humanitaire agit inévitablement en faveur de l'image de Genève Aéroport, ce qui induit une meilleure réputation.

Proximité

Habituellement très proche de son public et présent sur les réseaux sociaux comme il a été explicité auparavant, une distance a pourtant été créé par l'aéroport durant l'épopée « covidienne ». En effet, le public était habitué à réagir régulièrement aux publications de Genève Aéroport sur les réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram. Cette activité qui fut mise en suspend dès mars 2020. Usuellement, Genève Aéroport entreprenait des publications tous les 2 à 3 jours en moyenne selon les contenus habituels, cela jusqu'au fameux weekend de crise du vendredi 13. En observant l'activité des réseaux Facebook et Instagram de la plateforme, nous sommes en mesure de nous apercevoir que sur le premier média, un arrêt net des activités eu lieu du 10 au 17 mars, soit la semaine durant laquelle des milliers de voyageurs et quête d'information créèrent un réel *rush* dans les halls de l'aéroport dans lequel peu, voire aucune mesure barrière n'est mise en place contre la propagation du coronavirus. De même que sur Instagram, où les activités en ligne ont cessé durant treize jours. Nous ignorons la raison précise derrière une telle absence. Cependant il peut être avancé qu'une telle situation inédite et démesurée ait d'une manière dépassé les capacités de réaction de l'institution. Sachant que les circonstances étaient relativement hors de contrôle, il a donc certainement paru judicieux pour Genève Aéroport de ne centrer ses forces uniquement sur le terrain, où la situation semblait leur échapper.

Par la suite, puisque la totalité du trafic aérien mondial fut mis en pause, le *community management* mis en œuvre de nombreux moyens afin de ne cesser de faire participer leur auditoire en ligne. Mesures sanitaires, challenges photos, recherches d'œufs de Pâques et bien d'autres ont servi à alimenter la relation de proximité avec les *followers* de Genève Aéroport. Très vite, les habitudes (vidéos *follow me around*, *Q&A* etc…) reprennent. Dès le 15 juin 2020, soit l'ouverture de nombreuses frontières, la cadence de publication s'accélère sur les divers réseaux sociaux et sur le site web de Genève Aéroport. Les voyageurs ont la possibilité d'y trouver de pertinentes informations au sujet de leurs voyages et de nouveaux challenges encouragent les voyageurs à partager leurs clichés de vacances. Le rythme de publication est désormais supérieur à celui dont nous étions jusque-là habitués.

Le coronavirus ayant déclenché chez une partie de la population un état de méfiance à l'égard des voyages en raison du risque de contamination, nous sommes en mesure de postuler que cette activité partage un lien étroit avec la volonté de faire une promotion active de l'aéroport et de la reprise du trafic aérien tout en garantissant une image perçue positive. Dans une situation pareille, l'image perçue positive dépend du sentiment de sécurité et de proximité des individus pouvant se rendre à l'aéroport ou ayant un lien avec celui-ci. Concernant ce sentiment de sécurité et de proximité, l'aéroport n'a pas hésité à miser sur une communication rassurante. En effet, certains ingénieurs de la sécurité expliquent les enjeux des divers gestes barrières, ce à quoi s'ajoutent des séquences filmées de techniciens de surface s'adonnant à la désinfection du lieu. De plus, afin de lever l'appréhension quant au port du masque durant les trajets, des vidéos cédant la parole aux voyageurs sur ce sujet sont publiées. Sereins, les voyageurs semblent affirmer leur accord total avec cette mesure et tendent à rassurer de cette manière la potentielle clientèle encore dubitative sur la question. Des photos de voyageurs heureux (et masqués) de partir en vacances saluant d'un signe de main la caméra renseignent de plusieurs manières. Le voyageur est en mesure de postuler que d'une part l'aéroport met intelligemment et suffisamment de barrières en place quant à la propagation du virus et d'une autre que ce dernier n'empêche aucunement de voyager dans l'insécurité et l'anxiété. Ce sentiment de sécurité nourrit la relation qu'un client accorde à l'institution.

Il s'agit typiquement de situations comme celle qui nous est contemporaine où la moindre information est primordiale. Informatisé et en ligne, notre monde est accoutumé au fait de posséder de l'information et ce de manière quasiment instantanée. Nous pouvons donc supposer qu'il aurait été tout à l'avantage de l'aéroport de se servir de ses réseaux sociaux afin de se prémunir d'évènements désavantageux.

L'image perçue de Genève Aéroport en situation de crise sanitaire a donc connue deux étapes très distinctes. Dans un premier temps, une réelle rupture se produit entre la présence importante de

l'aéroport sur la toile puis un silence radio total du au coronavirus. S'en suit d'une étape par laquelle le *community management* tente une mise en confiance du potentiel client en augmentant non seulement l'activité en ligne mais en la spécifiant également à propos de sujets d'actualité. Cet effort de communication (informations gratuites, conseils, participation active etc…) se répercute dès sa réception sur la confiance épistémique du potentiel client à l'égard de l'institution. Il est en mesure de s'identifier, et de s'informer de manière fiable étant donné qu'une part des déclarations viennent de voyageurs eux-mêmes (à l'image des interviews ou photos d'individus masqués et satisfaits). Genève Aéroport, dans un contexte de crise impactant tous les aspects de la vie sociale tend à prendre ainsi la posture d'une institution de confiance de laquelle émane une image perçue positive.

Nous pouvons avancer que seul l'aspect pérenne de l'aéroport fut profondément marqué. Certes, la représentativité ainsi que la proximité furent dans un premier temps touchées par la crise sanitaire en raison de l'arrêt subit du trafic aérien. Cependant, relevons que l'image perçue, elle a été impactée selon deux pans très contraires. Le premier, plutôt négatif, concerne les critiques selon lesquelles un manque de réaction et de gestion des voyageurs ainsi que du personnel a été reproché à l'aéroport dans la crise immédiate. Le deuxième lui, plutôt positif, rehausse l'image perçue en plaçant l'aéroport au rang de héro national (malgré lui), comme analysé dans la dynamique de la représentativité. Genève Aéroport semble avoir profité du contexte de crise afin de mettre en place de nouvelles stratégies orientées sur l'image perçue de la plateforme, comme une « héroïsation » de l'aéroport sur les réseaux sociaux.

Passons à présent aux conditions de travail des salariés de Genève Aéroport durant le Covid-19. Il semblerait que les activités de l'aéroport aient été très souvent entreprises au grand malheur des employés. C'est en scrutant les commentaires du grand public sur les divers réseaux sociaux de l'aéroport de Genève que nous nous rendons compte de la manière dont sont perçus les salariés de la plateforme. Les employés, demandés à continuer d'exercer leurs fonctions sont comparés par certains à de la chair à canon, envoyée au front d'un foyer de contamination. Lorsque le *community management* de l'aéroport se met à publier les mesures de l'OFSP afin de regagner une image perçue positive en demandant à son public de s'unir, Genève Aéroport est accusé de ne pas être uni avec ses employés et de publier du contenu uniquement dans le but de s'offrir une bonne conscience. Cette stupéfaction fut générée par le manque cruel de gestes barrières mis en place à l'aéroport. Lorsque des mesures furent plus tard prises, il y eut de la part des compagnies aériennes mais également de la part de la direction de Genève Aéroport un refus catégorique de faire porter le masque aux salariés de l'entité aéroportuaire dans le but de ne pas inquiéter les voyageurs et de ne

pas faire régner de sentiment de malaise. Face à cela, un mécontentement de la part des employés et un effarement du grand public a pu se faire ressentir.

Ce type d'étonnement, de stupéfaction de la part du grand public, que cela soit de l'ordre du négatif ou du positif sont cruciaux pour une institution évoluant à notre ère. Grâce à internet, comme nous avons eu l'occasion de le constater, la vitesse d'élaboration ou de démantèlement d'une réputation est relativement amplifiée, et cela n'est pas sans conséquences. Ce qui était autrefois transmis par le bouche-à-oreille se retrouve aujourd'hui à portée de main sur internet. La circulation de l'information sur les réseaux, comme nous l'avons vu avec les commentaires indignés des voyageurs, est primordiale pour l'entreprise. C'est là qu'une institution va jouer son image ainsi que sa réputation, et par analogie que la confiance entre une entreprise et ses parties prenantes se construira ou se brisera. Les relations commerciales ont toujours joui de la réputation des acteurs. Tout ceci explique les moyens mis en œuvre par Genève Aéroport, en temps normal ou durant la crise sanitaire notamment sur les réseaux sociaux afin de maintenir ou de rehausser une certaine réputation.

Analyse du discours actuel

Qu'est-ce que le discours actuel ?[7]

Le discours actuel est un élément phare de la communication institutionnelle. Au fondement de ce discours, le **récit** est au centre de la vie entrepreneuriale. Il constitue en effet la base de l'identité et de la stratégie d'une entreprise. Une histoire, un vécu et des valeurs forgent ce récit dans le but d'édifier une culture collective sous la dénomination d'un *« nous »* regroupant les acteurs internes et externes de l'entreprise. L'opinion publique ainsi que les pressions politiques et législatives, de même que l'actionnariat constituent les contraintes de l'environnement externe de l'entreprise que le récit œuvre à satisfaire. Cette perspective narrative de la communication institutionnelle est incarnée par le **storytelling**. Celui-ci sert de référence culturelle à l'interne, pour ses employés notamment, et permet également l'instauration d'une position identitaire à l'externe, en regard à ses parties prenantes. Il donne du sens à l'entreprise, expose sa raison d'être et d'agir, son historique, de même que ses perspectives d'avenir. C'est dans la cohérence que réside l'ardeur de ces récits, celle-ci permettant l'agrégation de ses divers publics en garantissant proximité, visibilité et lisibilité. Ainsi, la visée de séduction du récit se veut honnête et s'établit dans le but de bâtir la confiance de ses parties prenantes.

[7] ROMANO, Marcello, 2020. Manuel pratique de communication institutionnelle, *Méthodes et outils de la gestion des relations publiques* [document PDF]

Analyse du discours actuel de Genève aéroport en temps normal

Dans cette analyse du discours actuel de Genève aéroport en temps normal (hors pandémie), nous allons premièrement aborder la stratégie discursive mise en place par l'entreprise pour son centenaire par le biais du Co-Système. L'outil du « 5NL », combiné au corpus de textes choisis, de même que le FAQ, nous serviront dans l'analyse du *storytelling* de l'entreprise et dans l'identification d'une tendance discursive de l'entreprise.

Co-Système[8]

Le **Co-Système** constitue d'une part un instrument permettant une réflexion au niveau du langage, un outil de travail utilisé par tous types de producteurs de communication, et une grille analytique exploitant des messages produits. Cette démarche ne conditionne pas une manière de créer des messages mais offre plutôt des pistes utiles à l'instauration d'une stratégie de communication. Ce modèle scinde toute stratégie communicative en trois questions passant par un choix d'**Univers** (de point de vue), de **Statut de relation** (qui est-ce qui est placé sur le devant de la scène) ainsi que d'un choix de **Registre de valorisation** (vertus attribuées au référent). La combinaison de ces trois choix permet de déterminer une stratégie de communication. Le but de celle-ci est toujours le même, à savoir de concéder l'image d'un Objet / Référent à un Public/ Récepteur conformément aux desseins d'un Annonceur / Émetteur.

Comme toute communication est une mise en scène, intéressons-nous de plus près à celle mise en place par Genève aéroport dans le cadre de son centième anniversaire. Cette communication événementielle place sur le devant de la scène l'aéroport, au sein duquel de nombreuses affiches, photographies historiques, et courts témoignages d'employés, arborent fièrement les couloirs. Le théâtre englobe pour sa part le site internet, référence de toutes les actions menées pour l'occasion, ainsi que les réseaux sociaux qui permettent des pics de rappel de l'évènement et une redirection vers le site internet de Genève aéroport. Dans cette mise en scène, on relève l'importance des couleurs, à savoir le rouge, le jaune, ainsi que le bleu, qui incarnent les trois couleurs primaires au sein du cercle chromatique. Elles sont ici ambassadrices de la position de l'aéroport de Genève à l'internationale. Au niveau des sym-

[8] Cf. note 1

boles, on relève les deux flèches qui encadrent la dénomination des cent ans et qui ouvrent à une perspective historique autant qu'à une perspective d'avenir. Enfin, le slogan *« Notre aéroport, mon histoire »* (cf. affiche ci-dessus) vient amplifier le message visuel par sa dimension typographique.

Cette campagne est élaborée dans une perspective mettant l'accent sur **l'Univers de l'Audience/Réceptrice**, laissant au public sa liberté face aux allégations. Bien que le discours paraisse être celui de l'institution morale, le point de vue mis en avant est bel et bien celui de l'audience. Le *« notre »* collectif renvoie en effet à toutes les parties prenantes de l'entreprise, à ses publics qui, d'une certaine manière, détiennent, en tant qu'actionnaires, qu'employés ou que Suisses tout simplement, cet aéroport.

Bien que ce public soit mis en valeur sous la dénomination du *« mon »*, la communication n'en est pas moins au service de l'aéroport de Genève, la vedette réelle du message, qui fête son centenaire. Ici, la stratégie du Statut de relation est doublement efficace puisqu'elle se dédouble entre un **Statut d'individualité privée** par le biais du *« mon histoire »*, ainsi qu'un **Statut social** comme adhérent à une collectivité avec la formule *« Notre aéroport »*.

Au niveau du Registre de valorisation, Genève aéroport privilégie ici le **Registre sociologique** en mettant en scène l'aspect identitaire social, convivial et familial de l'entreprise. S'écartant du référent, le sens du message projectif est élargi par une connotation symbolique, celle de l'histoire, de la longévité de l'aéroport. Le **Public/Récepteur** se retrouve ainsi en pleine possession de sa liberté quant à son identification aux valeurs contenues dans le message.

De ces choix quant à la stratégie de communication mise en œuvre découle un schéma de relation de consommation qui établit l'équilibre intégral du message. Par ce type de relation, on observe que l'Annonceur/Émetteur, à savoir l'entreprise comme institution, s'efface en faveur du public. On incite ce dernier à s'accaparer l'Objet/Référent, l'aéroport en tant qu'entité sociale, par lequel il est en mesure d'atteindre l'Annonceur/Émetteur. En conséquence, le but de cette communication réside dans l'identification du public au contenu du message par la consommation et la digestion de celui-ci.

Sur la base des informations précédentes, nous sommes à présent en mesure d'avancer que parmi les 9 esprits de communication, c'est la **communication d'esprit de standing** qui est privilégiée dans le cas présent. Bien qu'à l'origine, nous avions défini la vedette du message comme étant l'aéroport, cette place lui est attribuée en corrélation avec son approche sociale et familiale, se rapprochant ainsi du public. C'est bien sous le regard du client ainsi que dans un registre sociologique et symbolique qu'est perçu l'aéroport de Genève. Celui-ci se voit attribuer de cette manière une intégration sociale harmonieuse et perçue à l'externe.

5NL[9]

Dans la partie suivante, nous allons mettre à profit l'outil d'analyse de discours *« 5NL »* dans le but de déterminer les composantes émotionnelles et rationnelles du discours institutionnel et d'en comprendre les messages. Pour ce faire, nous avons sélectionné divers corpus de textes produits par Genève aéroport. Nous les avons exploités en les découpant et en assignant chaque partie de phrase au cinq niveaux logiques de communication établis par Gregory Bateson (valeurs, croyances, capacités, comportements, et environnements). Cela fait, les résultats obtenus nous ont permis d'analyser la répartition des éléments émotionnels et rationnels au sein du discours. En comparant ensuite les analyses des divers corpus, il nous est possible d'en déduire une tendance discursive et d'en analyser l'impact. Il est important de noter ici que nous avons remarqué, pour les grands corpus de texte, un décalage entre le nombre d'allégations inclues dans la liste des informations par niveaux logiques et le nombre illustré sur le graphique obtenu. Ce décalage n'intervenant pas dans les plus petits corpus, on remarque dans les plus complets un manque d'informations sur le graphique. Ne pouvant régler ce problème, nous avons décidé d'interpréter les graphiques obtenus en mentionnant ici la nécessité d'un esprit critique quant aux résultats. Cependant, afin de minimiser les conséquences d'un tel inconvénient, nous avons entre autres reproduit les cinq objectifs stratégiques de Genève aéroport de manière isolée dans le but d'amplifier la véracité de nos observations.

Analyses 5NL

Dans cette première analyse, nous avons sélectionné un communiqué de presse produit par Genève aéroport en rapport à sa politique environnementale.

GENÈVE
AÉROPORT

airport carbon accredited
NEUTRALITY

Politique environnementale

Genève Aéroport, en collaboration avec ses partenaires de la plate-forme aéroportuaire, est soucieux d'offrir à ses clients des prestations sûres, performantes et adaptées à leurs attentes, dans le respect des principes du développement durable.

Dans cette perspective, Genève Aéroport œuvre à l'amélioration continue de sa performance environnementale et s'engage à:

- **respecter** les réglementations environnementales en vigueur et anticiper leurs développements
- **prévenir et limiter** l'impact environnemental du trafic aérien et des activités aéroportuaires en:
  - évaluant et contrôlant l'impact sonore, prenant des mesures pour réduire le bruit sur la plate-forme aéroportuaire et dans les communes environnantes

[9] ROMANO, Marcello, 2020. Manuel pratique de communication institutionnelle, *Méthodes et outils de la gestion des relations publiques* [document PDF].

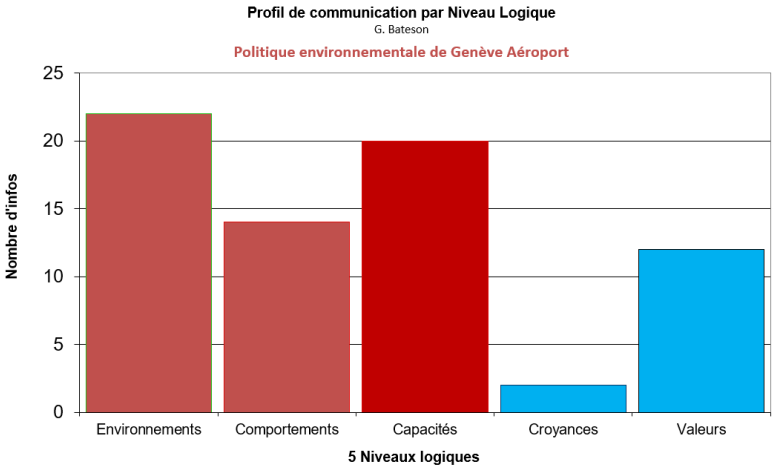
- minimisant les émissions de gaz à effet de serre ainsi que les rejets de polluants dans l'air, les eaux et le sol
- maîtrisant la consommation d'énergie et de ressources naturelles
- minimisant la production de déchets à la source et en incitant à leur tri sélectif
- préservant les milieux naturels aéroportuaires ainsi que leur biodiversité
- prévenant les risques environnementaux en coordination avec le système de management des risques d'entreprise

- **intégrer** la dimension environnementale à tous les niveaux en:
  - optimisant les projets afin de limiter leurs impacts sur l'environnement
  - impliquant et motivant ses collaborateurs pour qu'ils jouent un rôle actif dans la limitation des impacts environnementaux de l'établissement
  - incitant les partenaires de la plate-forme aéroportuaire à minimiser les impacts environnementaux de leurs activités
  - collaborant avec des fournisseurs et sous-traitants en mesure de fournir des prestations en adéquation avec la présente politique
- **maintenir** le dialogue avec les parties prenantes en:
  - pratiquant une politique de concertation active avec ses partenaires
  - communiquant sur ses engagements en faveur de l'environnement et des riverains ainsi que sur sa performance environnementale
  - répondant aux demandes de manière circonstanciée

La direction générale évalue la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management environnemental. Elle veille à l'allocation des ressources nécessaires à son bon fonctionnement ainsi qu'à l'affectation de l'intégralité du produit des surtaxes environnementales à un fonds environnement dédié aux mesures de protection de l'environnement et des riverains.

Genève, mai 2018

André SCHNEIDER
Directeur Général



La segmentation des éléments prélevés dans le communiqué de presse de Genève aéroport sur sa politique environnementale fait ressortir une tendance éminente vers le rationnel avec quatre-cinquième d'arguments rationnels contre seulement un-cinquième d'arguments de portée émotionnelle. Ce discours est ainsi extrêmement objectif. C'est au niveau des environnements et des comportements que les assertions sont les plus nombreuses au sein du discours. Les arguments s'assimilant aux comportements sont regroupés sous un nombre assez similaire à celui des valeurs, qui composent la part essentielle des arguments à dimension émotionnelle puisque seulement deux affirmations se rapportent au niveau des croyances[10].

[10] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.1-3

Observations :

a) Le discours de Genève aéroport n'est pas porté sur des croyances, ce qui donne plus d'ampleur à la véracité des arguments énoncés et ne le classe pas dans une perspective à visée commerciale et non arbitraire.
b) Cependant, du côté de la dimensions émotionnelle douze allégations se regroupent sous la catégorie des valeurs et deux seules assertions sont énoncées en faveur des croyances. Un déséquilibre s'instaure ici dans la mesure où nous comprenons la raison d'être des croyances de l'entreprise (valeurs) mais pas l'essence-même de ces croyances.
c) Les environnements explicités se réfèrent majoritairement aux parties prenantes ainsi qu'aux contraintes environnementales qui influent sur les décisions de l'aéroport. N'étant à aucun moment soutenu par des chiffres, le discours ne s'assimile en rien au soutènement d'une performance d'entreprise mais pose plutôt tout le contexte qui l'environne.

Le but communicatif de Genève aéroport constitue un fort engagement envers l'environnement ainsi qu'envers ses diverses parties prenantes directement concernées, notamment ses clients, partenaires et riverains. Le discours est construit de manière rigoureuse en faisant de nombreux pics de rappel des valeurs soutenues par l'entreprise en regard au développement durable. Elle se forge ici une réputation responsable qui agit dans le but de répondre aux attentes environnementales ainsi qu'à celles de sa clientèle.

Afin de se pencher d'autant plus sur le *storytelling* de l'entreprise, nous allons à présent nous intéresser aux cinq objectifs stratégiques avancés dans le cadre de la *stratégie, vision et valeurs* de Genève aéroport sur son site internet.

3. PÉRENNITÉ ÉCONOMIQUE

Dans le respect des exigences exprimées par les autorités, Genève Aéroport consolide et fait évoluer son modèle d'affaires, valorise ses savoir-faire et ses participations afin de supporter les coûts nécessaires à la poursuite et à l'évolution de ses activités.

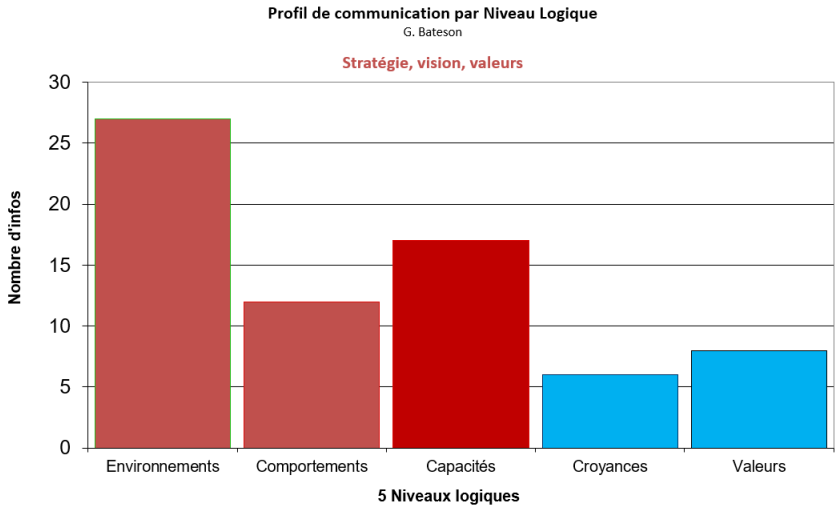
4. GESTION DE L'HUMAIN ET DES COMPÉTENCES

Au carrefour d'activités industrielles, commerciales et de service, Genève Aéroport développe une politique d'employeur citoyen et responsable. Il place l'humain au centre de son développement.

5. AFFIRMATION DE L'IDENTITÉ RESPONSABLE

Héritier d'une histoire, Genève Aéroport défend des valeurs incarnées par tous ses collaborateurs. Il les partage avec ses partenaires et les publics avec qui il est amené à dialoguer. De même, il les décline de manière cohérente dans toutes ses actions.

La segmentation des informations contenues dans le discours de Genève aéroport sur ses cinq objectifs stratégiques[11] illustre des arguments majoritairement rationnels composant les quatre-cinquième de l'ensemble des arguments, contre un-cinquième de portée émotionnelle. On observe une nette dominante environnementale au niveau des allégations véhiculées dans le discours. Du côté de l'émotionnel, les quatorze propositions se divisent de manière relativement égale entre les croyances et les valeurs. Ce discours institutionnel est construit sous un schéma de type ascensionnel visant à maximiser l'impact de ses assertions, ceci afin d'instaurer la confiance de ses publics. [12]



[11] Genève Aéroport, *Stratégie – vision – valeurs*, disponible sur : www.gva.ch (dernière visite : 24.08.20)

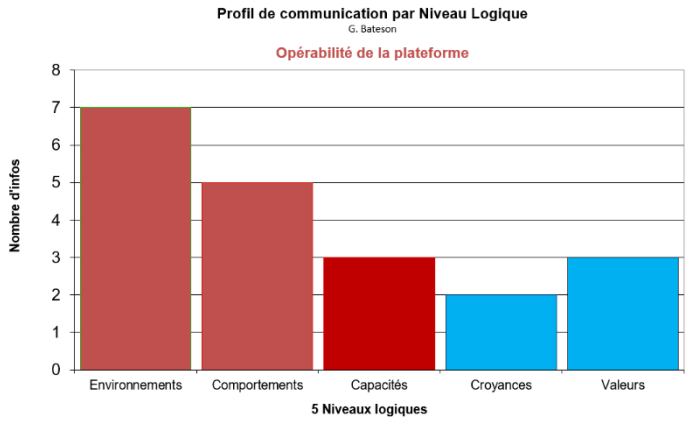
[12] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.4-5

Observations :

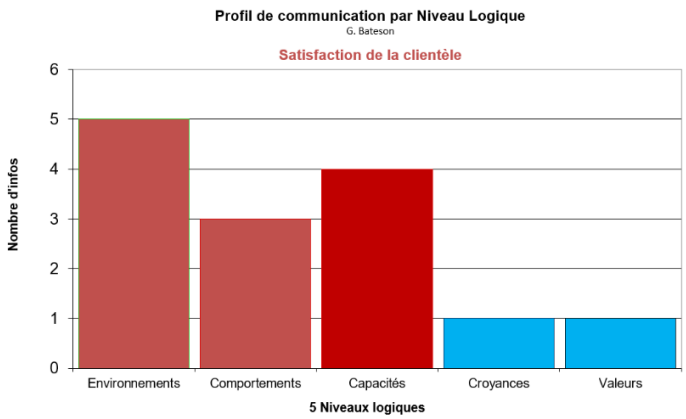
a) Bien que la dominante verbale se positionne dans le niveau logique relatif aux environnements, le taux de comportements ainsi que de capacités nous permet de noter une tendance commerciale dans un discours étayé de prouesses d'entreprise.
b) Les éléments assignés à la catégorie des environnements sont de type factuel et ne soutiennent dès lors pas cette tendance commerciale à l'aide de chiffres.
c) Bien qu'elles ne soient éminemment pas majoritaires, les allégations allant dans le sens de l'émotionnel permettent tout de même d'apporter plus de profondeur au discours et à professer les valeurs de l'entreprise à ses publics.

Détaillons à présent les objectifs stratégiques un à un :

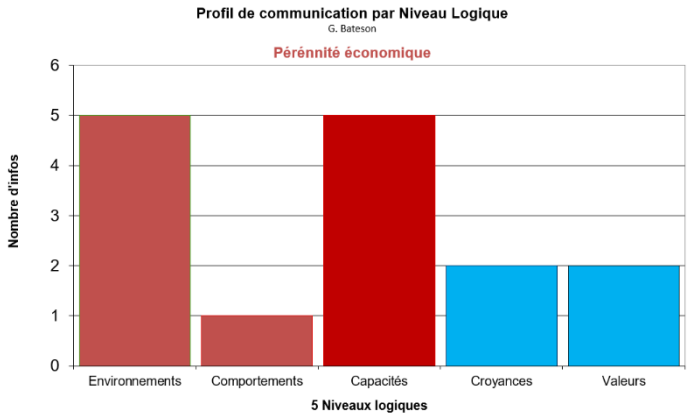
Le discours sur l'opérabilité de la plateforme est ascensionnel et vise dans ce sens à donner à ses publics la confiance qu'ils recherchent. Le quart des allégations est consacré à la dimension émotionnelle alors que les trois autres quarts se réfèrent aux arguments rationnels contenus dans ce discours. Il est intéressant de noter que les taux de capacités et de valeurs sont semblables et illustres d'une situation où ce que l'entreprise est en mesure d'accomplir va de pair avec les intérêts qui la caractérise.[13]



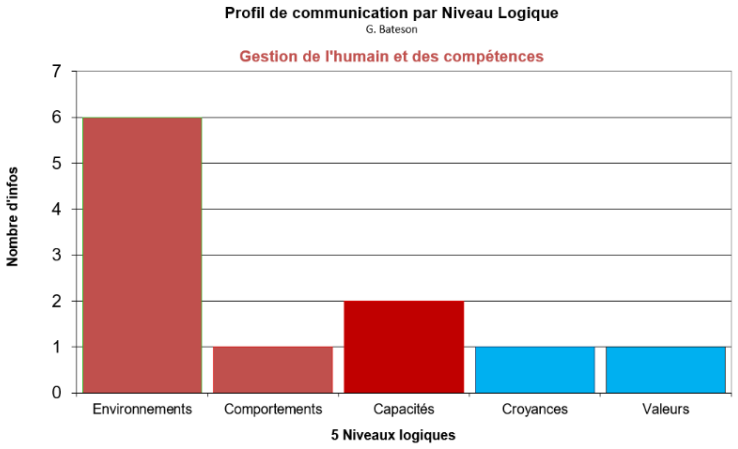
En ce qui concerne le discours se rapportant à la satisfaction de la clientèle, le cas de figure est également ascensionnel avec des assertions foncièrement rationnelles. Se référant à la clientèle, nous aurions pu attendre de ce discours qu'il comporte une dimension émotionnelle plus accrue pour susciter la séduction de ses publics. En effet, le discours se concentre sur l'environnement et le contexte de l'aéroport, les capacités d'agir de celui-ci et les comportements qu'il adopte en adéquations. Cependant, la faible référence à la clientèle et l'objectivité de ce discours le destitue d'une perspective relationnelle essentielle à l'affiliation de sa clientèle.[14]



[13] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.6
[14] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.7



Le discours conçu en regard à la pérennité économique est composé de deux tiers d'arguments patents qui se divisent majoritairement entre les assertions relatives aux environnements ainsi qu'aux capacités. La part infime dédiée aux comportements crée ainsi un net décalage avec celle des capacités, ce qui est plutôt inhabituel jusqu'à présent dans la tendance discursive de Genève aéroport. Les quatre allégations émotionnelles sont ici ambassadrices d'une communication relationnelle avec les parties prenantes de l'entreprise dans le but de les faire adhérer à ce discours.[15]

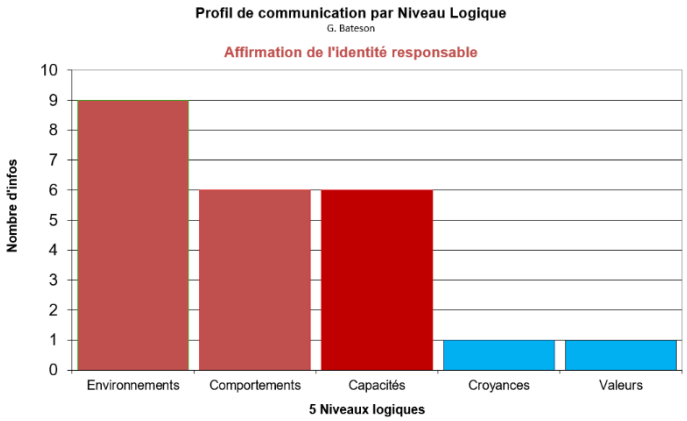


La manière dont se prononce l'entreprise sur le thème de la gestion de l'humain et des compétences n'est pas celle à laquelle l'on pourrait s'attendre. Bien que Genève aéroport vante dans son discours son action plaçant l'humain au centre de son développement, sa place dans le discours n'est pas centrale. En effet, parmi les neuf allégations rationnelles, six d'entre elles se concentrent sur les environnements et seulement trois se réfèrent aux capacités ainsi qu'au comportement. De plus, deux seules assertions se placent du côté émotionnel, desquelles celle de valeur pourrait aussi bien être comprise dans la catégorie des environnements. À son rapport à l'humain, le discours entrepreneurial est peut-être ici un peu trop rationnel et ne vend pas sa relation à ses employés de la plus optimale des façons.[16]

En ce qui concerne son discours sur l'affirmation de son identité responsable, Genève aéroport a privilégié un mode ascensionnel optimisant la portée de son apologie et menant le public visé à lui faire pleinement confiance. Une fois de plus ce sont les assertions en faveur de l'environnement qui dominent la dimension rationnelle, mais il est intéressant de souligner l'équivalence des arguments se référant aux capacités ainsi qu'aux comportements, illustre d'une cohérence dans le discours. Les

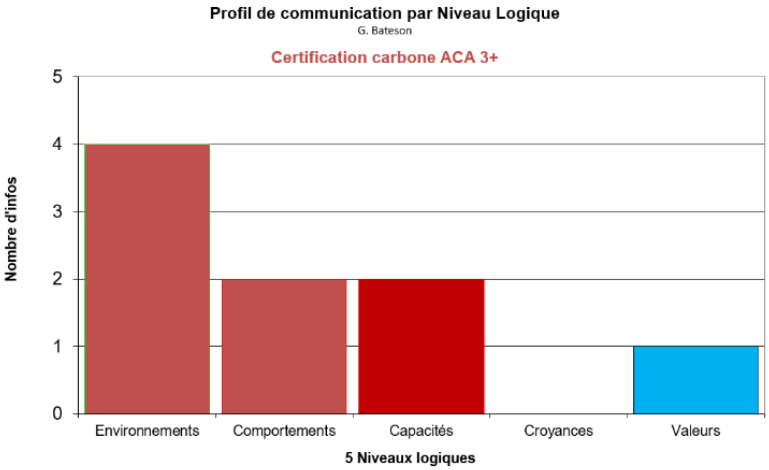
[15] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.8
[16] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.9

éléments au caractère émotionnel auraient pu être plus nombreux dans le but de mettre l'accent sur l'authenticité des préoccupations de l'entreprise quant à sa responsabilité identitaire.[17]



Réseaux sociaux

Le discours produit par Genève sur sa certification carbone à l'orée du 29 novembre 2019 et véhiculé sur son compte Twitter est éminemment rationnel, avec une seule allégation de nature émotionnelle contre douze de nature rationnelle. Cette communication purement objective œuvre avec un but de prouver la volonté d'agir qu'à l'institution sur le sujet mis en avant. De plus, ce discours est de toute évidence ascensionnel et vise à acquérir la confiance de la communauté visée. Les arguments s'apparentant aux environnements priment à nouveau et les comportement et capacités présentent des taux équivalents. Comme l'on pouvait s'y attendre, la valeur énoncée est bien celle de la compensation carbone de l'entreprise.[18]



[17] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.10
[18] Le détail du graphique 5NL se trouve dans les annexes du discours actuel, p.11

FAQ[19]

Le site internet de Genève aéroport est divisé en trois grands volets, à savoir un premier qui s'adresse aux passagers, un second aux professionnels et un troisième dédié à l'aéroport en général. Dans le cadre de sa stratégie discursive et en parallèle à la plateforme argumentaire, Genève aéroport compte sur son site internet un outil de base des relations publiques, celui de la liste des questions/réponses, mis grandement à profit. En effet, dans chaque volet, la majorité des bas de pages sont marqués par l'énoncé « *Votre question se trouve sûrement dans nos FAQ !* ». En cliquant sur ce dernier, une page de foire aux questions, respective à chaque volet, s'ouvre. Cette dernière est divisée en diverses rubriques et comprends de nombreuses et multiples questions ainsi que leurs réponses.

Tendance discursive

Après s'être intéressés à divers corpus discursifs, lesquels nous avons analysés à l'aide des outils du 5NL et du Co-Système, nous allons à présent les mettre en commun afin d'en recueillir la tendance discursive de Genève aéroport en situation normale (hors pandémie). Les discours institutionnels étant composés de messages dont les degrés d'importance varient, nous allons distinguer et catégoriser les postulats du discours de Genève aéroport.

Le positionnement / la posture : Genève aéroport se caractérise premièrement par son histoire. En tant que plus vieil aéroport de Suisse, fêtant son centième anniversaire tout au long de cette année 2020, sa longévité est une valeur incontestable de l'entreprise. En dehors du caractère historique, sa responsabilité environnementale lui offre un statut reconnu.

La définition : En tant qu'aéroport, l'entreprise est un service public. Il revendique sa position internationale, au cœur de l'Europe, ainsi que sa proximité avec ses parties prenantes.

La vision : Du point de vue de ses préoccupations environnementales, la vision de Genève aéroport est indéniablement celle d'une entreprise responsable et tournée vers l'avenir.

La mission : La raison d'être de l'entreprise est (dans son discours) la satisfaction de sa clientèle et de ses parties prenantes, car sans elles, l'entreprise court à sa perte. Comme nous avons pu le re-

[19] ROMANO, Marcello, 2020. Manuel pratique de communication institutionnelle, *Méthodes et outils de la gestion des relations publiques* [document PDF]

marquer dans les divers corpus de texte, la stratégie de communication de Genève aéroport passe par des éléments majoritairement rationnels, visant à acquérir la confiance de ses publics.

L'ambition : En se référant à son affirmation d'identité responsable ainsi qu'à sa certification carbone, nous pouvons postuler que l'entreprise souhaite évoluer comme toujours plus responsable par rapport à son environnement et au développement durable.

La personnalité : La relation que l'institution souhaite entretenir avec ses différents publics est de l'ordre de l'affectif. En effet, nous avons vu dans les affiches réalisées pour le centième anniversaire de l'aéroport cette revendication de l'esprit familial *« Genève aéroport, une grande famille.»* De même, dans le slogan *« Notre aéroport, mon histoire »* on remarque la volonté d'une grande proximité avec ses clients.

La promesse : Concrètement, l'entreprise promet à travers son discours et par ses allégations une honnêteté justifiée envers l'intégralité de ses parties prenantes. Elle revendique également ses valeurs et ses comportements responsables.

Le bénéfice : En tant que client, une promesse d'honnêteté de la part de l'entreprise nous garantit un service de qualité à la hauteur de ses attentes. De plus, les démarches appliquées par cette dernière nous permet de voyager de manière un peu plus responsable.

La justification / les preuves : Des documents vérifiables tels que la certification carbone mise en exergue par l'entreprise valident incontestablement les assertions produites par l'aéroport.

La tonalité / le style de communication : Le style de communication et des discours produits par Genève aéroport dépend de ses divers canaux de communication. Là où la tonalité est institutionnelle et dans un registre plutôt classique sur le site internet de l'entreprise, elle est plus détendue sur ses réseaux sociaux. Le discours y est plus léger et sympathique. La stratégie de communication de Genève aéroport sur ses réseaux sociaux privilégie une grande implication de ses publics par de nombreuses actions tels que des vidéos explicatives, des concours photos, des intrigues, etc.

Les contraintes : Les contraintes dont tient compte Genève aéroport s'assimilent à ses parties prenantes comme par exemple les riverains, qu'il doit faire en sorte de contenter un maximum. À cela s'ajoute évidemment des contraintes écologiques auxquelles, comme nous l'avons vu, l'entreprise essaie de répondre au mieux.

Impact discursif du discours de Genève aéroport en période normale

Toutes les analyses que nous avons menées dans le discours institutionnel de Genève aéroport avaient pour but d'en retirer une tendance discursive, équivalente à l'image projetée. L'entreprise met en place un discours objectif (parfois presque trop) en présentant des éléments éminemment rationnels dans le but de véhiculer la confiance chez ses publics. Ici, nous recueillons l'image voulue. L'image projetée et l'image voulue étant concordantes, un élément de taille vient perturber cet équilibre. En effet, l'image perçue (cf. chapitre sur l'*identité globale*) résultant des publics visés par le discours est globalement plutôt déplorable. Nous relevons donc ici un indicateur sur la faiblesse de l'impact discursif de Genève aéroport.

Analyse du discours dans un contexte de crise internationale sanitaire

L'émergence d'une crise influe rapidement et directement sur la stratégie communicationnelle d'une entreprise. Le discours de Genève aéroport devient alors un storytelling ad-hoc centré sur la crise du covid-19. Dans cette seconde partie, nous allons nous pencher sur ce discours sur l'appui de la présentation de la veille médiatique, de la construction d'une plateforme argumentaire et de l'analyse qui en découle.

Veille[20]

Au sein d'une communication de crise comme celle mise en place par Genève aéroport dans le contexte de la pandémie du covid-19, on retrouve ce que l'on appelle dans le domaine des relations publiques, une veille. Cette veille intervient au niveau du discours entrepreneurial, celui-ci devant s'adapter aux diverses situations dans le but de rester intègre et percutant. Le récit de l'entreprise en lui-même ne varie pas, mais le discours place l'importance sur les sujets auxquels l'opinion publique s'intéresse à un moment donné dans le but de répondre aux attentes liées à l'actualité. La **veille juridique et réglementaire** s'est instaurée chez Genève aéroport en collaboration directe avec l'Office fédéral de la santé publique (OFSP) afin de mettre en place les mesures nationales nécessaires au sein de l'aéroport. En suivi continu avec l'actualité, toutes ces mesures ont été rassemblées dans une **veille médiatique** à travers les discours de l'entreprise largement diffusés sur son site internet ainsi que sur ses divers réseaux sociaux.

[20] ROMANO, Marcello, 2020. Manuel pratique de communication institutionnelle, *Méthodes et outils de la gestion des relations publiques* [document PDF]

FAQ

Dans l'analyse du discours de Genève aéroport en temps normal, nous avons relevé la présence du FAQ sur leur site. Il est intéressant de noter que dans sa stratégie communicationnelle, l'entreprise a ouvert une page FAQ dédiée au covid-19. Ils y redirigent régulièrement leurs publics pour des questions relatives à l'impact de la pandémie sur l'aéroport.

Plateforme de message actuel[21]

Parmi les outils des relations publiques, nous allons, dans le cadre de l'analyse du discours institutionnel de Genève aéroport en période de crise du covid-19, utiliser une plateforme de message. En effet, afin de maximiser la portée d'un discours, celui-ci se doit d'être consciencieusement élaboré. Il adopte ensuite le format d'une plateforme argumentaire. Celle-ci se divise en trois colonnes, à savoir les thèmes, sur lesquels l'entreprise se positionne, les messages dérivés de ces thèmes ainsi que les points de preuve qui justifient ces derniers.

En ce qui concerne notre situation, nous avons décidé d'exploiter des preuves textuelles dérivées du site internet de l'entreprise (FAQ), de l'un de ses communiqués de presse, ainsi que de deux de ses réseaux sociaux, à savoir Twitter ainsi que Facebook.

Cette plateforme argumentaire est indispensable en période de crise et permet une constance dans le discours (voir page suivante).

[21] Cf. note 6

Thèmes	Message(s)	Points de preuve [22]
Mesures d'hygiène	L'OFSP est l'organisme compétent et c'est lui qui pose le cadre de restrictions et de mesures à mettre en place	« Dès le début de la situation sanitaire, Ganève aéroport a relayé les information de l'OFSP sur les réseaux sociaux et sur internet. »[23] « En Suisse, la décision de mise en œuvre de mesures concernant les aéroports internationaux se prend par l'OFSP, en collaboration avec le médecin de frontière et le médecin cantonal, suite aux recommandations de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS). »[24] « Sur demande des autorités sanitaires suisses, Genève aéroport a mis en place des mesures d'information aux passagers de toute provenance, ainsi que des mesures de traçabilité des personnes lors des vols directs de Chine. » [25] « Les autorités sanitaires ne recommandent pas d'autres mesures spécifiques aux arrivées ou aux départs dans les aéroports internationaux suisses. »[26] « L'OFSP recommande de garder ses distances dans les files d'attente. »[27] « Les passagers sont priés de respecter les autres règles d'hygiène édictées par l'Office fédéral de la santé publique. »[28]
	Il appartient à chacun, de manière individuelle, de mettre en pratique les mesures indiquées par l'OFSP	« Genève aéroport invite les passagers à la responsabilité individuelle et à observer au mieux les recommandations liées au coronavirus. »[29] « Par ailleurs, il est rappelé à chaque personne que les mesures d'hygiène recommandées par les autorités sanitaires sont essentielles. Chacun est responsable de les appliquer pour limiter la propagation du Covid-19 et protéger les personnes les plus vulnérables. »[30] « Les mesures d'hygiène communiquées par l'OFSP restent les plus efficaces. Chacun est responsable de les appliquer au quotidien pour se protéger personnellement, et protéger son entourage. »[31]
Aéroport	Pour les vols, il faut se référer aux compagnies aé-	« Celles et ceux qui ont des questions sur le statut de leurs vols sont priés de s'adresser à leur compagnie aérienne par téléphone. Merci. »[32]

[22] L'intégralité des corpus utilisés se trouvent dans les annexes du discours actuel p. 12-16
[23] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.13, *Coronavirus : informations aux passagers*
[24] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.13, *Coronavirus : informations aux passagers*
[25] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.15, *Quelles sont les mesures prises à Genève aéroport contre le coronavirus/ covid-19 ?*
[26] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.15, *Quelles sont les mesures prises à Genève aéroport contre le coronavirus/ covid-19 ?*
[27] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Twitter du 6 mars 2020
[28] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.15, *Quelles sont les mesures prises à Genève aéroport contre le coronavirus/ covid-19 ?*
[29] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Twitter du 6 mars 2020
[30] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.14, *Mesures de filtrage à l'entrée de l'aéroport*
[31] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.15, *Quelles sont les mesures prises à Genève aéroport contre le coronavirus/ covid-19 ?*
[32] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Twitter du 15 mars 2020

	riennes	« Nous remercions les passagers qui ont des questions concernant leurs vols en direction des États-Unis, de l'Italie, ou d'autres destinations, de s'adresser à leur compagnie aérienne pour plus d'informations. »[33]
L'activité de Genève aéroport en période de COVID-19	L'aéroport est essentiel à la vie de la région car c'est un point d'entrée de matériel médical	« La compagnie, qui transporte habituellement des passagers (et de la marchandise en soute) a utilisé un avion entièrement dédié au transport de fret pour effectuer ce transport depuis la Chine via Addis Abeba. A son bord, 60 tonnes de masques de protection contre le COVID19. »[34] « Hier soir, cet appareil Swiss a déchargé des tonnes de matériel médical destiné aux hôpitaux de la région genevoise. Cet avion, d'ordinaire prévu pour le transport des passagers, a été modifié pour transporter des colis sur les sièges ! »[35] « 3 millions de masques médicaux livrés chaque jour ! »[36]
	L'aéroport permet le rapatriement des passagers suisses	« Lorsque des citoyens suisses sont bloqués dans une situation difficile à l'étranger, le DFAE (Département des Affaires Étrangères) organise leur rapatriement. À 15h13, l'appareil de @flyswiss s'est posé sur le tarmac avec à son bord 117 passagers. Certains d'entre eux étaient manifestement très enthousiasmés au moment de fouler le sol suisse. »[37]
	L'aéroport est capital pour la Suisse en cette période de crise	« Depuis le début de l'épidémie, l'aéroport de Genève accueille également des vols sanitaires. Ils acheminent du matériel médical dont la suisse a un besoin urgent pour faire face au Covid-19. »[38] « La compagnie Cargolux Airlines International S.A. a transporté cet après-midi 86 tonnes de masques de protection et de matériel médical Covid-19 destinées à 13 hôpitaux en Suisse Romande et au Tessin. »[39]

Ces trois thèmes et leurs messages respectifs reviennent systématiquement dans le discours de crise de Genève aéroport. Premièrement, l'OFSP est toujours mis en avant comme acteur principal dans la prise de décision qui mènera aux mesures d'hygiène mises en place par l'entreprise. Dans cette optique de mesures sécuritaires, le discours rappelle souvent sa clientèle à la responsabilité individuelle de chacun quant à l'application des règles et des recommandations sanitaires. L'aéroport ne manque pas non plus d'évoquer à de nombreuses reprises la redirection de toutes les questions de la clientèle relatives aux vols vers leur compagnie aérienne. Enfin, une partie éminente du discours de crise vise à justifier les activités de Genève aéroport en plein essor de la pandémie. Pour ce faire, c'est la place indéniable de l'entreprise dans l'approvisionnement sanitaire et médical qui est mis au premier plan. Le rapatriement de citoyens suisses bloqués à l'étranger ainsi que l'importance de l'aéroport dans l'économie suisse dans cette période compliquée viennent soutenir cette justification de la poursuite des activités de l'aéroport.

[33] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Twitter du 12 mars 2020
[34] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Facebook du 27 avril 2020
[35] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Facebook du 22 avril 2020
[36] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Twitter du 17 avril 2020
[37] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Facebook du 29 mars 2020
[38] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.12, *Marchandises et matériel médical transitent à Genève aéroport*
[39] L'intégralité du texte se trouve dans les annexes du discours actuel p.16 Post Facebook du 6 avril 2020

Tendance discursive

Nous tirons de ces divers thèmes et messages communiqués la tendance discursive et ainsi, l'image projetée par Genève aéroport dans son discours de crise. La stratégie mise en place est soutenue par la page FAQ du site internet de l'entreprise ainsi que par une redirection constante vers les autorités sanitaires compétentes, l'OFSP majoritairement. Cette stratégie est en vigueur depuis les premières communications sérieuses en rapport à la pandémie. Le FAQ permet aux divers publics de trouver réponses à leurs premières questions de manière simple et rapide et décharge l'aéroport d'une grande sollicitation. De son côté, la redirection vers les autorités compétentes en matière de sécurité sanitaire évite à l'entreprise de commettre des erreurs quant aux comportements à adopter.

Impact discursif

L'image voulue se veut rationnelle et bienveillante, à l'égard des passagers et de la protection de chacun. Cependant, l'image projetée relève d'une tendance à la redirection constante de Genève aéroport vers l'OFSP ainsi que les compagnies aériennes et un manque de prise de position et de mesures par l'entreprise elle-même. Elle se rapproche ainsi de l'image perçue (cf. chapitre sur l'*identité globale*) et des mécontentements apparents des diverses parties prenantes. L'impact discursif de crise de Genève aéroport, à l'image de son discours de base, se distingue donc une fois de plus par ses faiblesses évidentes.

Analyse des parties prenantes

Dans ce chapitre du travail prend place l'analyse des parties prenantes de Genève aéroport et des relations qu'elles entretiennent en général et plus particulièrement lors de la crise du nouveau coronavirus.

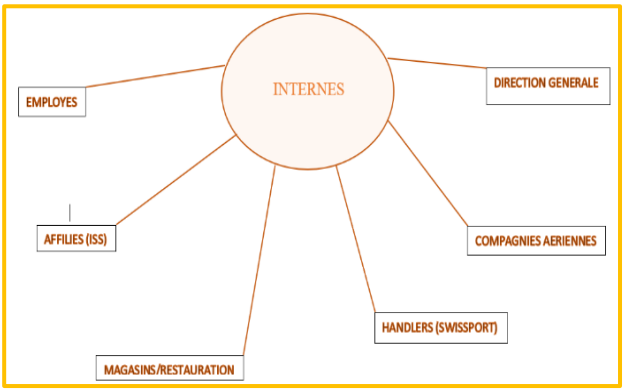
De quoi s'agit-il ? Les parties prenantes d'une entreprise ou d'une institution, nommées *« stakeholders »* en anglais, sont les individus ou collectifs (organisations) qui participent de près ou de loin et qui influencent directement ou indirectement à la vie économique de l'entreprise. En général, les théories de management définissent les parties prenantes comme « … des individus et des groupements qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de créer de la valeur et de l'activité et qui en sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en assument les risques. » (Romano, 2020)[40]

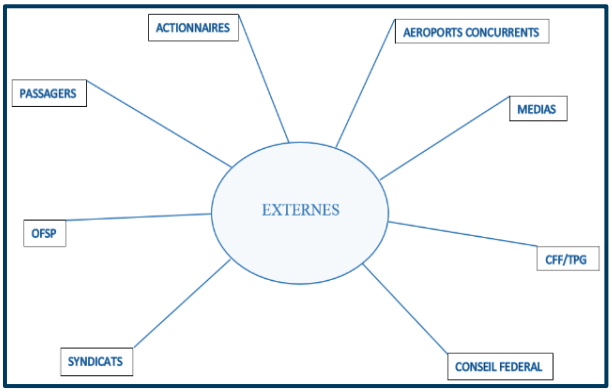
[40] Romano, M., (2020), Manuel pratique de communication institutionnelle,
Méthodes et outils de la gestion des relations publiques [document PDF].
Support de cours : Cours « Communication institutionnelle », Université de Neuchâtel,
Sciences de l'information et de la communication, année académique 2019-2020.

A travers le concept des parties prenantes, nous pouvons imaginer une gouvernance qui n'est pas unique mais plutôt partagée entre divers individuels ou collectifs, c'est-à-dire que « … la question du bénéfice de l'actionnaire et de son augmentation ne sont pas les principaux objectifs à atteindre. C'est un modèle de gouvernance dans lequel ce sont les intérêts des acteurs de l'entreprise qui sont primordiaux, car ce sont eux qui assureront sa prospérité. » (Héraud, 2017)[41]

L'organisation des parties prenantes se fait généralement en deux grands sous-groupes : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes. Les intérêts des internes sont plutôt dans la sécurité de l'emploi, avoir un profit en augmentation, avoir de l'influence, du prestige, maintenir une liberté de décision, obtenir de la reconnaissance, etc. Ce sont elles aussi qui permettent le bon fonctionnement de l'entreprise en proposant les biens et services attendus par les parties prenantes externes. Ces dernières ont des intérêts différents comprenant plutôt une stabilité dans la relation avec l'entreprise, un bon rapport qualité-prix, de la concurrence loyale, une responsabilité sociale, de la sécurité pour les investissements, une certaine souplesse pour les réclamations, etc.

Genève aéroport comprend une multitude de parties prenantes. Par exemple : la direction générale, les affiliés, les *handlers*, les compagnies aériennes, les employés et les locataires pour les internes, les actionnaires, les passagers, les syndicats, l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP), le Conseil Fédéral, les médias, les CFF et TPG et les aéroports concurrents pour les externes.





Parmi elles, le choix d'analyse s'est porté sur la situation des groupes suivants : employés, *handlers*, locataires et compagnies aériennes pour les internes, ainsi que les syndicats, les passagers, l'OFSP, le Conseil fédéral, les médias et les aéroports concurrents pour les externes.

[41] Héraud, B., (2017), « Qui sont les parties prenantes de l'entreprise ? », disponible sur : www.novethic.fr/lexique/detail/parties-prenantes.html, (accès le 16.08.2020)

Les parties internes – Genève Aéroport

Liste des publics utiles	Ce public est-il décisionnaire ?	Ce public est-il un relais d'opinion ?	Ce public a-t-il un pouvoir de nuisance ?	Ce public est-il favorable ?
1. Employés	Non	Oui	Partiel, pas dans leur intérêt initial mais peuvent attirer l'attention via d'autres canaux	Partiel, pas leur rôle principal
2. Compagnies aériennes	Oui	Partiel	Non, négatif pour leur propre business	Oui, favorable à leur business
3. Handlers	Oui	Oui	Oui, car aéroport a besoin d'eux	Oui, quand la situation est équilibrée
4. Locataires	Partiel	Partiel	Étant dépendants, pas dans leur intérêt	Oui, quand la situation est équilibrée

De manière générale, les employés sont le moteur d'une entreprise. Ils permettent la réalisation des tâches demandées par l'entreprise et ses clients en contrepartie d'un contrat de travail et donc d'un salaire. Le risque majeur pour ces derniers est sans doute la perte d'emploi ou la baisse de salaire. Genève Aéroport se doit de respecter ce contrat sans quoi des mouvements de contestations pourraient prendre forme. Dans une situation telle que la crise du Covid-19, les risques de soulèvement du personnel ont considérablement augmenté. La contamination et l'insécurité augmentent les craintes des salariées. Non seulement les employés se retrouvent être dans ce que nous appelons une zone de « haut potentiel de contamination » mais leur peur est également alimentée par les réseaux sociaux, la communication de masse des médias et le bouche à oreille et ce à grande échelle, ce qui tend à provoquer des mouvements de panique et de révolte. La responsabilité des employés dans ce type de situation est de s'informer auprès de leurs supérieurs, de suivre les règles d'hygiène imposées par la direction générale et de se protéger les uns les autres. Réciproquement, Genève Aéroport doit s'engager à leur fournir toutes les protections sanitaires dont ils ont besoin pour maintenir leurs activités professionnelles et à leur apporter toutes les informations nécessaires, issues de sources sûres, afin que l'entreprise puisse continuer à fonctionner. Néanmoins, dès le début de la crise Covid-19, la relation entre Genève aéroport et ses employés s'est dégradée : ces derniers n'étaient absolument pas satisfaits des mesures prises par Genève Aéroport ni du délai dans lequel elles furent mises en place. Mécontents, ils firent fait appel au syndicat afin que ce dernier puisse leur venir en aide en amplifiant leur voix dans le but de se faire entendre par la direction générale. Leur protection était considérée comme délaissée et non assurée. À l'inverse, monsieur André Schneider, directeur général de Genève Aéroport, a affirmé que son équipe et lui-même avaient suivi et appliqué les

mesures recommandées par l'Office Fédéral de la Santé Publique (OFSP). Les tensions ne se ressentaient pas uniquement à l'intérieur de la maison mère mais également sur le tarmac, parmi les ouvriers. Ceux-ci se considéraient également en situation de danger en raison de leur insatisfaction quant aux mesures entreprises. Dans le chantier de la future aile Est, une trentaine de personnes ont eu l'occasion et l'obligation de manifester leurs inquiétudes.

Les *handlers*, tels que Swissport, CGS, JetAviation sont eux aussi directement liés aux décisions de Genève Aéroport ainsi qu'aux mesures prises concernant la sécurité de leurs employés. Pour poursuivre avec l'exemple de Swissport, cette entreprise a une importance majeure pour l'aéroport : elle agit autant dans les services passagers, dans le « *ramp handling* » que dans le « *air cargo handling* » (Cf. annexe 1). Elle est implantée dans plus de 300 aéroports dans 47 pays différents et a fait un chiffre d'affaire de 3.13 milliards d'Euros en 2019. La crise du Covid-19, ayant laissé au sol un nombre considérable d'avions, a entrainé une baisse remarquable de l'activité aérienne et a par conséquent fortement impacté la gestion aéroportuaire de Swissport. Les relations avec Genève Aéroport se sont complexifiées à travers cette crise en raison de la gestion floue de l'aéroport qui ne permettait pas de mettre les employés à l'abri. Le lundi 17 mars, après le week-end catastrophique du 14 mars et selon une source sûre interne, le PDG de Swissport eu écrit à la direction générale de Genève Aéroport afin d'exiger que de plus amples mesures de protection soient prises, sans quoi il ne pourrait plus garantir la poursuite de ses activités. La perception de Genève Aéroport par ses partenaires internes devenait catastrophique. C'est aussi à ce moment-là que naissent les conflits des ouvriers et le dépôt d'un préavis de grève par le syndicat SSP.

Pour ce qui est des locataires, c'est-à-dire des magasins, commerces et restaurants qui sont implantés dans Genève Aéroport, la situation du Covid-19 n'a pas non plus été très favorable pour eux. En effet, Genève Aéroport dépend beaucoup des revenus locatifs de toutes ces enseignes ainsi que d'une partie des bénéfices qu'elles réalisent. C'est d'ailleurs pour ces raisons que l'aéroport étudie tous les parcours des voyageurs afin qu'un maximum d'entre eux passe par ou devant ces points de vente. Cela favorise la consommation et accroit donc les revenus pour les locataires et Genève Aéroport. De plus, ce dernier organise la disposition des enseignes présentes dans l'enceinte de l'aéroport de façon à avoir une variété de produits qui corresponde à la clientèle et qui la satisfasse au maximum. Par exemple, privilégier du personnel parlant le mandarin dans les zones où on retrouve une forte concentration de personnes en provenance de Chine.

Cependant, la situation actuelle ne leur permet pas de continuer à fonctionner ainsi : le 16 mars à 18h, Genève Aéroport décide de fermer tous les commerces et les points de restauration à l'exception de quelques-uns où il est possible d'acheter à l'emporter et les pharmacies (ouvertes

selon des horaires spécifiques). Cette décision difficile entraîne une baisse de rendement considérable et ses conséquences économiques sont appréhendées par les locataires mais aussi par Genève Aéroport lui-même.

Les compagnies aériennes possèdent le rôle principal dans un aéroport en termes de transport des passagers et de fret. Leur rôle est d'assurer le respect des plannings, la sécurité des passagers, la prise en charge des vols prévus avec l'aéroport, l'organisation de l'entreprise elle-même, etc. Une compagnie comprend donc « des processus nécessitant un flux continu de décisions et impliquant des corps de métier divers » (Volle, 2000). Alors que les missions de Genève aéroport sont principalement l'organisation des plans de vols, d'assurer des pistes libres pour le décollage et l'atterrissage, de gérer le flux de passagers etc. La situation du Covid-19 est désastreuse pour ces entreprises, forcées de garder leurs avions au sol en raison des fermetures des frontières. EasyJet, compagnie *low cost* et Swiss sont deux compagnies majeures pour l'aéroport car elles transportent plusieurs millions de passagers à elles seules. L'arrêt des vols sur les grands axes et la réduction considérable des départs impactent très fortement leur économie et leur organisation. EasyJet développe alors une stratégie : proposer à ses voyageurs de transposer leurs vols à des dates ultérieures ou de rembourser ces vols sous forme de « bons » à valoir a posteriori afin de ne pas perdre leurs ventes et leurs bénéfices et d'assurer des vols lorsque la situation le leur permettra. Cependant, en cas d'annulation de vol, les voyageurs peuvent exiger d'être remboursés directement et non pas sous forme de bon. Swiss propose des solutions à peu près similaires en laissant le choix à ses voyageurs de garder leurs billets avec leur valeur initiale et de les reporter sur un vol ultérieur dans l'espace d'un an et demi, avec un avantage si le déplacement du vol se fait avant décembre 2020. La compagnie ne mentionne cependant aucun remboursement même en cas d'annulation de vol. Néanmoins, du point de vue juridique, tout passager ayant son vol annulé est en mesure de réclamer un remboursement.

De manière générale, les différentes parties internes se rejoignent sur le fait que le discours de Genève Aéroport sur la crise n'est pas en adéquation avec ses actes et sa prise en charge de la situation. S'il s'est engagé à suivre les directives du Conseil Fédéral et de l'OFSP, l'aéroport n'a pas développé lui-même de mesures supplémentaires pour protéger les employés et les services, ce qui lui a beaucoup été reproché. La rupture du « contrat de confiance » entre les parties prenantes internes et Genève Aéroport s'est confirmée lors du gros week-end du 14 au 16 mars où l'affluence de passagers était incontrôlable, principalement en raison de la fermeture des stations de ski et de l'augmentation des foyers de coronavirus en Europe.

Les parties externes – Genève Aéroport

Comme déjà mentionné plus haut, les syndicats ont eux aussi pris part au débat. Principalement le syndicat SSP trafic aérien de Genève. Ses membres bénéficient d'aide et de soutien dans le cadre de leur situation professionnelle :

« Le SSP défend les intérêts collectifs et individuels de ses membres. Nous participons aux négociations avec les employeurs et défendons vos conditions de travail et vos salaires. Dans nos secrétariats cantonaux, des syndicalistes professionnels sont à votre disposition pour répondre à vos questions et vous appuyer sur tout sujet concernant vos droits, vos conditions de travail et les assurances sociales. » (SSP/VPOD, 2020)

Liste des publics utiles	Ce public est-il décisionnaire ?	Ce public est-il un relais d'opinion	Ce public a-t-il un pouvoir de nuisance ?	Ce public est-il favorable ?
1. Passagers	Non	Oui	Oui, via les réseaux sociaux principalement	Oui, de la même façon que le pouvoir de nuire
2. Syndicats	Oui	Oui	Oui, c'est un outil pour obtenir des réponses favorables à leurs revendications	Partiel, peuvent avoir un impact très positif lorsqu'ils sont satisfaits
3. OFSP	Oui	Non	Non, aucun intérêt	Non, pas son rôle
4. Conseil Fédéral	Oui	Partiel	Non, élément économique important (lobbies) + garder une neutralité	Non, même chose que pour les nuisances
5. Médias	Non	Oui	Oui, relais des revendications et pointent les faiblesses de la communication	Oui, idem relais des succès de l'institution
6. Aéroports concurrents	Non	Non	Partiel, indirecte via leur message promotionnel[42]	Partiel, quand leurs intérêts sont communs

En fin janvier, le SSP tire déjà la sonnette d'alarme et fait part de ses craintes à la direction générale de l'aéroport. (Cf. Annexe 2) Celle-ci répond en ajoutant des gels hydro alcooliques et en mettant

[42] Art. 17 - Le professionnel de relations publiques s'interdit toute concurrence déloyale vis-à-vis de ses confrères ; il doit également s'abstenir de tout acte ou de toute parole qui tendrait à déprécier la réputation ou les prestations d'un confrère, soumis en cela au prescrit de l'article 19b de ce code.

des masques à disposition. Mais ces mesures ne concernent qu'un petit nombre d'employés et sont donc insuffisantes. Même Protectas, entreprise chargée entre autres de fouilles corporelles à la sécurité, interdit le port du masque à ses employés. Finalement, le 19 mars, le syndicat dépose un préavis de grève ce qui a incité Genève aéroport à prendre enfin des mesures efficaces et rapides, entraînant le retrait du préavis. L'insécurité du personnel quant aux mesures sanitaires s'est progressivement dissipée mais l'incertitude sur les salaires, les risques de chômage partiel ou même de licenciement engendre de nouvelles craintes pour lesquelles Genève Aéroport doit trouver une solution et surtout mieux informer son personnel. Dans le cas contraire, il ne respecterait pas son engagement envers le syndicat et envers ses employés, à savoir d'assurer leur sécurité globale.

Les passagers que l'on appelle aussi les voyageurs sont les clients principaux d'un aéroport tel que celui de Genève. La majeure partie de son chiffre d'affaire dépend du nombre de voyageurs au départ ou transitant par Genève. De plus, la réputation de l'aéroport est en grande partie entre les mains des passagers : son premier engagement est donc de satisfaire les voyageurs en assurant les services proposés. Respecter les horaires indiqués, la gestion des bagages, proposer des prix pour tous, assurer la protection des données, leur sécurité, etc. A l'inverse, les passagers s'engagent eux aussi à respecter les règles de l'aéroport comme l'horaire de leur vol, payer leurs tickets, respecter les règles de sécurité, etc.

La crise du Covid-19 est venue perturber le bon fonctionnement du système provoquant de l'insécurité et de l'incertitude chez les passagers. Les premières mesures ont principalement été prises pour les voyageurs en provenance de Chine début février mais elles ont été réellement appliquées pour tous début mars en raison de l'augmentation des cas. À partir du 6 mars, les passagers doivent faire leur check-in eux-mêmes pour limiter la proximité des personnes. L'aéroport, tout en diffusant quelques recommandations de l'OFSP, insiste et compte surtout sur la responsabilité individuelle des passagers. Il n'assure donc plus les services d'origine mais met en place une FAQ pour répondre un maximum aux questions qui reviennent fréquemment. C'est à partir du week-end désastreux du 14 au 16 mars que l'aéroport décide de renforcer les mesures sanitaires pour protéger ses passagers. Quant à l'organisation des vols, les voyageurs sont priés de contacter leur compagnie aérienne par mail ou par téléphone. Genève Aéroport affirme que le respect des nouveaux dispositifs mis en place est compliqué malgré l'importance de la situation : l'indiscipline des passagers augmente les risques de contaminations au sein de l'établissement.

L'Office Fédéral de la Santé Publique a été un élément clef pour Genève Aéroport et sa gestion de crise. L'OFSP est une institution à laquelle l'aéroport est constamment lié pour toutes raisons sanitaires, même en dehors de la crise du nouveau coronavirus : des réunions sont souvent organisées pour émettre des régulations, organiser des plans d'urgence, développer des contrôles spécifiques à

l'aéroport, etc. Le Covid-19 a cependant largement renforcé leur collaboration puisque l'OFSP est une des références importantes à laquelle il a accepté de se soumettre pour cette situation. Depuis le début de la crise, l'aéroport se fie aux informations et recommandations de l'OFSP. La direction générale assure avoir suivi à la lettre toutes les mesures sanitaires à mettre en place dès le début de la crise, c'est-à-dire à partir de fin janvier. Le 31 janvier 2020, l'état « d'urgence de santé publique de portée internationale » est déclaré. Cependant, Genève Aéroport a été accusé de n'avoir pas mis les mesures en place assez rapidement et de ne pas avoir respecté immédiatement tout ce que l'OFSP préconisait, par exemple la mise à disposition de gel hydro alcoolique.

Le Conseil Fédéral est également en relation constante avec Genève Aéroport. Il a été un pilier de la gestion de crise pour cette épidémie : l'aéroport était dans l'obligation de suivre ses indications ainsi que celles relayées par le Conseil d'État genevois qui collabore de facto au développement de son plan économique. André Schneider affirme avoir subi une perte de 50 millions de francs pour cette année due à la crise sanitaire. Il s'est donc tourné vers le Conseil d'État genevois, considéré comme « l'autorité de surveillance de l'aéroport », pour engager un plan de restructuration de la gestion des liquidités de l'aéroport. Genève Aéroport a soumis deux grandes propositions au Conseil afin de gagner de l'argent pour relever l'aéroport. Cependant, aucune des deux n'a été retenue et aucune explication venant des deux parties n'a été rendue publique.

Dans les parties prenantes externes indispensables, on retrouve également les médias avec lesquels Genève Aéroport collabore depuis toujours. Les médias sont un canal de communication principal avec « l'extérieur » à travers lequel l'aéroport développe son image et fait sa promotion, en plus de son propre site ou des réseaux sociaux. Le centenaire de l'aéroport a été l'occasion de faire beaucoup de pub et donc de grandement solliciter les médias. Malheureusement, la crise du COVID-19 est venue perturber les plans et reporter les principaux évènements prévus à l'occasion de ces 100 ans. Le 17 mars 2020, Genève Aéroport interdit l'accès pour un tournage au « Léman bleu » prétextant que trois bagages non identifiés ont été abandonnés dans l'aéroport. Les médias lui ont alors reproché d'avoir trouvé une excuse pour ne pas montrer la situation confuse au sein de l'aéroport afin de protéger son image. Les employés au contraire se sont emparés des médias pour dénoncer la situation, notamment dans le journal « 20 minutes ». En parallèle, Genève Aéroport donne des interviews principalement par le biais de la radio pour se défendre. André Schneider, le directeur général, accepte une interview avec « Radio lac » le 23 mars dans laquelle il affirme qu'ils ont fait du mieux qu'ils pouvaient en respectant les instructions et il donne également des informations sur l'organisation des vols.

Il est important de préciser que les médias, principalement la presse, permettent à l'aéroport d'informer non seulement les passagers mais aussi toutes les personnes indirectement concernées

comme les riverains, les habitants de Genève, les familles séparées par des frontières fermées, certaines entreprises ou institutions, etc. sur l'évolution des mesures prises pour gérer la crise et sur l'organisation générale des vols et de l'aéroport lui-même. Pour exemple, le 23 mars 2020, le magazine Le Temps décide de faire un récapitulatif sur le nombre de vols annulés et sur les décisions des principales compagnies aériennes, EasyJet, Swiss et Emirates.

Enfin, Genève Aéroport doit également collaborer avec les aéroports concurrents : Zürich-Kloten Aéroport et Bâle-Mulhouse Aéroport. Bien qu'ils ne proposent pas exactement les mêmes services, certains leurs sont communs. De plus, les compagnies aériennes telles que EasyJet ou Swiss desservent chacune les trois aéroports, incitant ces derniers à se partager le marché et les destinations proposées. Parallèlement, ils sont en concurrence directe pour obtenir le ralliement des meilleures compagnies aériennes à leur aéroport. Cependant, dans une situation telle que le COVID-19, leur collaboration est essentielle afin de protéger tous les voyageurs et d'aligner leurs actions : les deux aéroports ont d'ailleurs eu une réaction similaire à celle de Genève Aéroport. D'après un sondage réalisé sur le réseau social Instagram auprès d'individus ayant voyagé entre février et mars, il ressort en effet que les aéroports de Bâle-Mulhouse et Zürich-Kloten ont également tardé à mettre en place des mesures sanitaires. Fin février, aucune mesure n'était mise en place, pas de pubs de prévention ni dans l'aéroport de Zürich ni dans celui de Bâle : la situation en Europe n'était pas encore catastrophique à cette période-là au contraire de la Chine, mais le discours sur le coronavirus était complètement d'actualité. Il a fallu attendre mi-mars pour voir apparaître le gel hydro alcoolique, quelques panneaux de prévention et la dispersion des attroupements.

Analyse des moyens engagés

L'analyse des moyens engagés vise à dégager les moyens déployés par les institutions afin de communiquer avec les acteurs internes et externes. Dans cette partie, les vecteurs de communication vont être dirigés vers un segment large ou ciblé des acteurs avec lesquels l'institution veut communiquer. Ces moyens peuvent conduire à une interaction à sens unique dans un but informationnel ou relationnel avec l'attente d'un feedback ou d'une interaction (*like*, partage, commentaire, ...). Chaque moyen déployé à la communication le dessert dans un but particulier. Cette partie analytique sert à comprendre pourquoi certains vecteurs sont choisis pour communiquer une certaine catégorie d'éléments communicationnels. Dans une communication de crise, une image forte avec les moyens engagés appropriés et efficaces permet de maintenir un capital social (une bonne image). Nous verrons ici comment s'articulent les différents moyens en temps de crise de la Covid-19 et quels impacts peuvent-ils avoir sur l'image de l'entreprise. L'aéroport de Genève va ainsi segmenter son audience à dans plusieurs couches des acteur externes et interne à l'aéroport. On dis-

tingue ainsi la communauté des voyageurs, les employés d'autres compagnie aérienne, les employés des entreprises de service et technique de l'aéroport et les employés de Genève aéroport. Dans cette introduction aux moyens engagés nous soulignons le fait que nous n'avons pas eu accès au budget communication de l'institution Genève Aéroport. Néanmoins nous pouvons en dégager une tendance et surtout évaluer l'impact de cette communication avec d'autres échelles de mesures d'interaction qui sont les feedback et l'implication de l'audience dans une communication donnée.

Cette analyse dégagera les principaux canaux de communication en temps de crise du coronavirus. La communication de crise est une opportunité pour une entreprise de réinventer les moyens de communication engagés de son institution et d'exploité les canaux déjà existant. Les moyens engagés doivent rester proportionnels aux impacts attendus. Des moyens trop lourds financièrement avec une mauvaise pénétration dans une communication globale ne seront pas jugés comme efficaces. Les moyens engagés, ici, sont intéressants et pertinents, car ils ne sont pas basés sur une publicité de produit mais sur une communication institutionnelle de l'image en temps de crise. Il faut garder à l'esprit que la période covid-19 a fait cesser la quasi toute activité habituelle de l'entreprise. Le principal objectif est donc de communiqué sur une manière complétement inhabituelle et inédite en période de crise, mais aussi de préparer et maintenir certains moyens pour l'après cirse. Nous allons ainsi distinguer les médias sociaux avec une possible interaction et les communications informationnelles.

Une planification et une mise en œuvre sont passablement difficiles à mettre en place. La situation sanitaire à changer en quelques semaine à partir du mois de février, mettant en difficulté la communication de crise du jubilé des 100ans de l'aéroport. Au moins de février, une grande partie des moyens étaient tournés vers ce centenaire. Une campagne audiovisuelle, des affiches, des films d'archives, … sont tous des moyens qui ne seront pas utiliser et mis à profit pendant les 3 mois de crise du coronavirus.

En temps normal, l'entreprise est présente sur tout un tas de moyens communicationnels dits « traditionnels ». La crise sanitaire a réduit considérablement le champ d'action de Genève aéroport. Lors d'un semi-confinement, une grande partie des moyens engagés sont amputés à l'entreprise. La communication expérientielle et de parrainage sont impossibles dans la période du semi-confinement que nous avons vécu. En ne pouvant se mettre en avant dans aucun marketing d'événementiel, de salon, ou d'autre relation directe, il est important de se concentrer sur la communication médiatique commerciale et *corporate*. Un événement connu comme le Salon de l'automobile de Genève est une vitrine pour la ville et surtout pour l'aéroport de Genève, car ils se trouvent à quelques centaines de mettre l'un de l'autre. Ce genre d'événement est une occasion de déployer des moyens plus conséquents car ils permettent une visibilité grande et de proximité (es-

pace publicitaire, distribution d'objet marketing, ...). Sur ce point, on sait déjà que même l'édition de 2021 n'aura pas non plus lieu. Ce manque d'occasion et de contact avec le grand public est un désavantage et un obstacle important dans la mise en œuvre de moyens engagés pour le public. Les distanciations sociales créer aussi un certain manque de proximité dans une communication uniquement traditionnelle et sans marketing direct.

L'annulation de toute manifestations publiques est aussi un grand frein dans la communication institutionnelle de l'entreprise Genève aéroport. Les moyens engagés dans le sponsoring et le mécénat sont quasiment impossibles en temps de semi-confinement. Sans événements la visibilité est impactée.

Les médias sociaux

Les médias sociaux ont pour avantage d'être peu onéreux dans leur mise en fonctionnement. Néanmoins ils demandent une gestion assez active des contenus diffusés. Ils permettent, en période de crise mais aussi de manière générale, de créer et diffuser une image institutionnelle. Les actions ainsi que les valeurs de l'institution peuvent être illustrées, filmées et partagées. Les médias sociaux permettent, entre autres, une interaction avec les influenceurs indirects. Ces personnes vont prendre part et partager le discours institutionnel de manière désintéressée. Sans avantage concrète elles peuvent, avec les outils comme les hashtags, diffuser et apporter du contenu lié à l'institution. **Genève Aéroport** est présent sur plusieurs réseaux sociaux tels que : Facebook, Twitter, Instagram, Youtube et Linkedin. Ces médias sociaux font appel à plusieurs compétences dans les réseaux sociaux comme « community manager » et créateur de contenu social pour optimiser au mieux la gestion de ces canaux de communication. L'esprit de communauté est un élément important de ce moyen engagé. Les membres de cette communauté doivent s'identifier à Genève aéroport indépendamment des compagnies aériennes et des autres structures externes, qui elles, ont leur communication et une image propre. Les moyens dégagés dans les médias sociaux vont permettre d'avoir une image attractive pendant et après la crise du coronavirus. Nous le verrons par la suite, mais les médias sociaux vont aussi servir l'image positive de l'aéroport. Après avoir communiqué les mesures sanitaires, les médias sociaux ont montré l'implication de l'entreprise dans l'aide à la résolution de la crise malgré la cessation des activités ordinaires. Il est important de préciser que les réseaux sociaux sont des médias sociaux, mais l'inverse pas forcément. Dans ce travail les réseaux sociaux desservent les moyens des médias sociaux.

Facebook : Suite à la période de crise due à la Covid-19, les publications Facebook de Genève Aéroport concernant le jubilé des 100 ans de l'institution ont laissé place aux recommandations sanitaires de la confédération et au moyens mis en place pour la lutte de la pandémie. Les publications mettent en avant les avions transportant des masques et comment l'aéroport prend part à l'aide in-

ternationale pour la lutte contre le virus. L'entreprise se positionne comme maillon de la chaines d'approvisionnement au sein de la crise covid-19.

Twitter : le compte de Genève Aéroport sert de deux manières à la communication de l'institution. La première est de communiquer, comme sur Facebook, sur les moyens mis en avant pour la logistique de matériel médical. Cette communication en français et en anglais permet de véhiculer une image positive et active de l'aéroport. La seconde est la diffusion des publications relatives aux institution qui collaborent avec Genève Aéroport. Le compte relaye les publications d'institutions politiques, comme le DFAE, concernant le rapatriement de voyageurs suisses. Twitter sert aussi de plateforme de partage des publications des institutions qui collaborent avec Genève Aéroport. On peut prendre comme exemple de la compagnie Swiss ou encore EasyJet. Le partage de ce genre d'information montre une collaboration sur le terrain mais aussi au sein du numérique. Sur Twitter, l'image positive est aussi au centre du fil d'actualité. Néanmoins on constate aussi qu'en périodes de crise des informations concernant directement les passagers sont diffusés par ce genre de canal comme le montre le tweet ci-joint : Les réseaux sociaux permettent une redirection des informations.

Instagram : Les moyens engagés sur le réseau sociale Instagram visaient à produire et maintenir une image positive de l'aéroport en temps de crise. Deux vidéos sont à retenir de cette période de crise concernent le rapatriement de voyageurs bloqués dans un pays confiné symbolisée par le *hashtag #FlyingHomeCH*. La deuxième concerne l'arrivée de matériel médical (masques de protection) à l'aéroport de Genève. Ces deux vidéos ont montré aux usagers des transport d'aviation l'importance de l'aéroport de Genève en temps de crise. Cette communication travaille l'image de la marque et non la promotion des offres de GA. En période normal, Genève aéroport stimule les abonnés à travers des concours, des reposte et des promotions disponibles via les médias sociaux.

Youtube : Genève Aéroport utilise cette plateforme pour développer son image envers les partenaires externes. Les 2400 abonnés à la chaîne de l'aéroport peuvent régulièrement voir les coulisses de l'entreprise ainsi que les acteurs qui font vivre l'aéroport. Dans la période de crise de la COVID-19 il a surtout été question des thèmes de l'approvisionnent en masque et la plaque tournante de matériel médical qu'est devenu l'aéroport pendant le semi-confinement. On peut ainsi voir que la vidéo portant sur l'acheminement de masque et le rapatriement de voyageurs ont beaucoup plus été visionnées que d'autre sujet de vidéo plus « banals ». C'est un moyen engagé qui demande une cer-

taine structure de production et de post-production pour avoir une réalisation esthétique et cohérente avec l'image de la marque Genève Aéroport[43].

La communication informationnelle

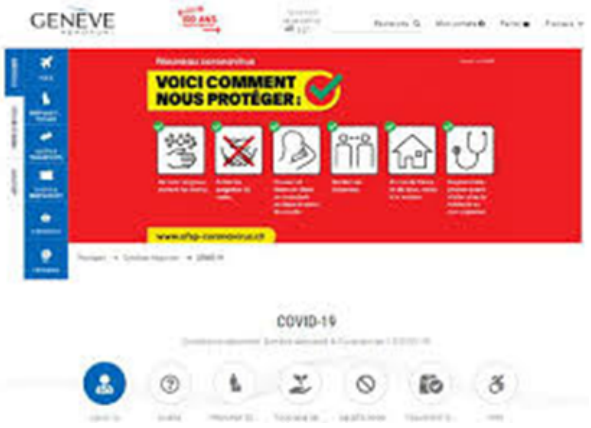
La communication informationnelle est un point névralgique d'une bonne communication d'entreprise. Les informations doivent être claires et comprises par l'ensemble des personnes touchées par cette communication. Nous distinguons ici deux sortes de communication : celle destinée au public et celle destinée aux collaborateurs. Les enjeux de la crise du Coronavirus sont multiples. Il faut à la fois rassurer les usagers de l'aéroport, mais aussi veiller au maintien de la communication et des mesures prise par les autorités fédérales.

Au début de la crise les moyens ont été axés sur une communication informationnelle destinée aux passagers concernant les vols à destination de la Chine. Ces moyens découlent des décisions prises par les autorités fédérales et les compagnies aériennes. Des mises à jour régulières des informations sont effectuées sur le site de l'aéroport, sur les panneaux d'affichages ainsi que par le personnel présent sur place. Ces moyens demandent une grande coordination entre les sections de communication. Il faut une communication claire et unilatérale pour dissiper les incompréhensions possibles et la cohue dans les halls de l'aéroport.

Le site internet de l'entreprise offre une rubrique « foire aux questions » uniquement destinée au coronavirus et sur l'impact à propos de l'aéroport de Genève. Une coordination entre les secteurs et les nouvelles mesures est importante dans ce genre de communication. Cette rubrique offre des réponses à la vingtaine des questions les plus posées par les voyageurs. Les informations de l'OFSP ainsi que la *hotline* du canton en matière sanitaire sont largement mises en avant pour sensibiliser les usagers. Le site internet est moyen déjà présent hors de la communication de crise et permet ainsi de mobiliser un canal de diffusion officiel et connu des usagers assez rapidement. Une fois mis en place et mis à jour, il est une plateforme clé de la communication institutionnelle de l'aéroport pour communiqué sur son image et ses services. Le site internet de l'aéroport de Genève a aussi été un moyen de véhiculer les mesures de l'OFSP et ainsi collaborer conjointement sur la communication de la confédération en matière de mesures de protection et recommandations sanitaires. Étant

[43] Capture d'écran Youtube : Genève Aéroport

conscient que la mise à jour du site n'est pas instantanée l'aéroport averti sur son site des limites de l'actualisation des informations contenues dans la rubrique « COVID-19 » :



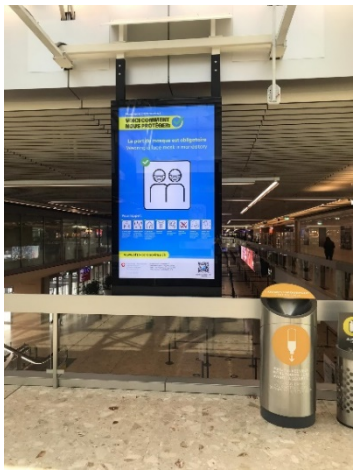
« Les informations ci-dessous sont fournies à titre informatif. Compte tenu de l'évolution rapide de la situation, Genève Aéroport ne peut être tenu responsable de la diffusion erronée d'une information ou du retard dans la mise à jour de celle-ci. Nous vous remercions pour votre compréhension[44]. »

Les communiqués de presse de l'aéroport de Genève sont aussi des moyens forts de communiquer de manière directe avec les médias. Ils permettent un contrôle de l'information, il est donc important de sélectionner le message et de le rendre le plus claire possible au risque de véhiculer une mauvaise information et image. Les communiqués envoyés pendant la période de crise rendent compte des moyens mis en avant mais aussi de l'actualité de l'aéroport en période de semi-confinement. Les vols de maintenance ainsi que l'acheminement de matériel médicale ont été les actualités médiatiques pendant le semi-confinement. Les médias suisses sont tenus informés à travers les communiqués et les dossiers presse. Le moyen du communiqué de presse de l'aéroport est léché et professionnel. Les informations qu'ils contiennent sont claires et font bon état de la situation. Ces communiqués sont envoyés directement au médias au moyens de listes de diffusion et disponible en libre accès sur la plateforme média du site internet de l'aéroport. Les communiqués internes sont aussi des moyens utilisés par l'entreprise. Elle permet de communiquer à l'interne de la structure institutionnelle les valeurs et les directives à suive par les employés. Ils peuvent être vecteur d'information complémentaire ou d'élément de langage à adopter pour harmoniser la communication claire et efficace de Genève Aéroport. Les médias traditionnels vont faire relais d'information auprès de la population et ainsi distiller l'information dans mise sur agenda public.

La presse grand public ainsi que la radio-télévision sont des diffuseurs importants de la plateforme de Genève aéroport. Elle permet d'avoir une portée régionale et nationale qui dessert la politique et l'image de l'aéroport en temps de crise du coronavirus. Une conférence et un communiqué de presse ont été organisé le 29 janvier en compagnie de médecins des HUG pour rassurer l'opinion publique et que des mesures ont été prises suite à Ebola et la grippe H1N1.On notera que la presse s'est vu refuser l'accès à l'aéroport « par mesure de sécurité ». Cela a été un handicap dans la communication institutionnelle et fourni les rumeurs sur le manque de gestion de Genève Aéroport.

[44] Site de l'aéroport de Genève, Juillet 2020.

Les autres moyens écrits ont aussi grandement servi dans la communication interne de l'entreprise. On peut prendre comme exemple des communications quotidiennes à l'interne concernant l'évolution des mesures du port du masque ou des quarantaines. Chaque service et acteur interne est informé assez régulièrement.



Les objets de mesures de protection contre le Covid-19[45] s'agissent également de moyens communicationnels engagés qui véhiculent une image de l'aéroport. En effet, les plexiglas, les désinfectants pour les mains, les masques et la signalisation des mesures et des distances sociales sont tout autant de moyens de communication. Ces moyens ont un coût conséquent de mise en place mais très efficace car émettent une image de confiance et de sécurité. Le même jour de leur installation, on a pu voir à la télévision ainsi que dans les journaux les objets liés au coronavirus dans l'aéroport. La communication institutionnelle de l'aéroport a également beaucoup appuyé leur image sur tous les moyens mis en place pour garantir la sécurité des usagers.

Ces moyens ont un impact sur les usagers, mais aussi sur les autres parties prenantes externes. Les politiques et les entreprises qui ont un lien avec l'aéroport de Genève sont aussi des cibles de la communication de la société genevoise. Ce type de communication demande une réactivité et une logistique importante. Derrière cela, les ressources humaines doivent aussi pourvoir mettre en place tout un dispositif complexe qui répond aux normes de l'OFSP. Ces objets des mesures de protection ont un coût important et sont un élément primordial en période de crise sanitaire et aussi de communication indirecte. Ce point a posé problème au début de la crise. Le temps de réaction tardif des moyens de protection a eu pour conséquence une insécurité au sein du personnel de l'aéroport de Genève. A tel point qu'en début mars, les hauts responsables du partenaire Swissport ont exigé des mesures sans quoi il ne pourrait plus garantir la suite du bon fonctionnement des services.

Les moyens oraux ont aussi largement contribué à la communication des informations sur la crise du coronavirus. On peut ainsi dégager plusieurs moyens engagés par l'aéroport de Genève. A l'interne, les réunions et autres téléconférences ont servi à unifier l'information au sein de l'entreprise avec une multitudes d'acteurs internes. Les communications par haut-parleurs préenregistrée avec une voix de synthèse ou humaine est aussi un moyen déployé par l'aéroport. Ce type de

[45] Référence du document du plan de de protection obligatoire ; *COVID-19 : PLAN DE PROTECTION POUR GENÈVE AÉROPORT.*

communication permet de transmettre les informations concernant l'état des vols et de rappeler les mesures de sécurité sanitaire à respecter. Toutes ces informations sont bien sûr en plusieurs langues internationales pour optimiser la compréhension et la clarté des propos. Dans les autres moyens de communication oraux on note aussi plusieurs hotlines disponibles sur le site internet. - Hotline pour les voyageurs arrivant en Suisse - Hotline de l'OFSP pour la population pour toute question liée au coronavirus - Hotline pour la population genevoise sont trois numéros disponibles 24/24 tous les jours pour répondre au mieux aux questions des acteurs externes.

Nous pouvons constater que les moyens de communication de Genève aéroport ont évolué depuis le début d'année. Une grande partie des moyens dits « traditionnels » ne pouvant être mobilisée pendant la crise sanitaire, la communication a dû se faire avec des moyens limités et surtout utilisés de manière inédites. Il est intéressant de noter que quand la crise est indépendante de l'entreprise, principalement dans ce cas-ci, Genève Aéroport a tenu dans un premier temps à informer les acteurs externes et internes, et dans un deuxième de « tirer profit » de ces temps particuliers. La gestion des moyens de communications devait être flexible et surtout en adéquation avec l'actualité politique et médiatique. Une gestion optimale des ressources humaines est importante ainsi que du stress et une maitrise des moyens institutionnels traditionnels sont la clé pour une communication claire et des moyens optimisés. Pour les partie externe les médias sociaux, le site internet et les objets liés à la crise ont été les moyens les plus utilisés. Ils ont permis une bonne couverture de la crise et une information quasi complète sur les services et les mesures au sein de l'aéroport.

Un point positif de la communication de Genève Aéroport a été d'engager des moyens (audiovisuel et réseaux sociaux) dans des thèmes liés à la crise et pas à l'activité habituel de l'entreprise (acheminement du matériel médical par exemple).

Concernant les parties internes la communication a été plus laborieuse. Il fallait aussi coopérer avec des compagnies aériennes qui communiquent sur leur propre état de la situation. Quelle est la communication faisant fois lors d'une crise sanitaire telle que celle-ci ? La communication interne est directement destinée à des personnes vivant de l'intérieur la crise. Peu d'informations sont disponibles à ce propos pour confidentialité. Les moyens engagés ont surtout communiqué sur les mesures mais moins sur ce qui a été mis en place objectivement. Dans les premiers temps de la crise, les installations de protection contre le coronavirus ont tardé à faire leur apparition. Comme d'autres institutions, la crise a pris de court la réactivité habituelle de l'entreprise avec les pénuries de matériel (plexiglass, masque, désinfectant, …) qui ont eu lieu en début de crise Covid-19.

Les moyens engagés de Genève Aéroport ont été réduit pendant la crise coronavirus. Cela a fortement limité le champ d'action communicationnel et fait prendre connaissance de l'importance de la diversification des canaux de communication.

Analyse SWOT

Forces		Faiblesses	
Réseau aérien de qualité avec aucune compagnie n'ayant annoncé son départ en raison de la crise.	++	Modèle économique mono-dépendant d'un flux fortement influencé par la conjoncture : nombre de passagers.	--
Zone de chalandise diversifiée, peu soumise à la saisonnalité avec un fort pouvoir d'achat.	++	Faible volume de la zone de chalandise.	-
Solidité financière de l'institution.	+	Aucune compagnie n'utilise l'aéroport comme HUB.	-
Rôle essentiel dans l'économie de la région (3% du PIB de Genève).	+	Limite des infrastructures et impossibilité d'expansion.	
L'accessibilité de l'aéroport en Romandie et dans tout le pays (voies automobiles, chemins de fer) lui vaut un grand nombre continuel de passagers. De plus, l'aéroport fait partie intégrante du top 3 national.	++	Impact environnemental négatif sur la région.	-
La justification des activités de Genève aéroport en période de crise par sa position irréfutable de fournisseur de matériel médical pour la Suisse entière a permis un meilleur équilibre entre image voulue et image perçue.	++	Établissement public : lenteur d'action car soumis au processus démocratique.	
Déploiement des moyens de communication déjà existants avec un fort ancrage lémanique et en France voisine.	++	Les principales parties prenantes internes ont perdu toute confiance en l'aéroport.	---
		Manque de réaction en termes d'informations données au public sur les réseaux sociaux ou autres en situation de crise émergente.	--
		Un traitement du personnel dangereux et en inadéquation avec les paroles de l'institution.	--
		La constante redirection vers l'OFSP en matière de mesures d'hygiène relève dans le discours de l'aéroport un manque de prise de position et d'action évident.	---
		L'incertitude politique et scientifique retarde une communication claire à cause du semi-confinement plusieurs canaux de communications ne peuvent pas être mobilisés (événements, sponsoring, …).	--
Opportunités – Chances		**Menaces – Risques**	
Diversifier les sources de revenus en investissant dans de nouveaux domaines (immobilier, transports alternatifs…).		Restrictions politiques : taxes sur les billets d'avions, limitation des horaires d'opérations, contrôle démocratique…	--

Développer le modèle de HUB avec Easyjet Worlwide. Développer des services complémentaires et l'expérience passager à l'image de Singapour. Se placer en leader de l'innovation et de la digitalisation des services aéroportuaires. Accompagner les changements structurels de la société au lieu de les subir. Genève Aéroport pourrait mettre (davantage) en exergue les soit-distant enquêtes de satisfaction menée auprès de son personnel, c'est à dire de développer un système de communication avec ses salariés afin de s'inspirer de solutions pour avancer durant la crise et s'en relever. Changer son discours pour maximiser son impact dans le but d'acquérir un équilibre entre les images voulue, projetée et perçue. Diversifier les canaux de communication et engager des moyens dans d'autre secteurs que le transport de voyageurs.	 +++ +++ +	Concurrence régionale et internationale des aéroports (en particulier Zurich et Lyon). Situation sanitaire incertaine et restrictions de voyage. Développement du transport ferroviaire, développement de la "honte de prendre l'avion". Retrait potentiel de Swiss pour se concentrer sur Zurich. Croissance du tourisme domestique. L'image perçue de Genève Aéroport durant la crise pourrait lui faire perdre des partenaires externes conséquents. Le discours trop passif de l'institution quant aux mesures sanitaires à mettre en place pourrait avoir encore dégradé l'image perçue de l'aéroport par ses parties prenantes. Manque de transparence et de confusion avec la communication des politiques et des autres compagnie aériennes.	- -- -- - - --- --- --

Implications

1. Rétablir la confiance avec ses partenaires.

2. Offrir des actions en adéquation avec les paroles et engagements de l'aéroport.

3. Changer son discours dans le but de séduire son public plutôt que de lui donner des attentes auxquelles l'entreprise ne peut répondre.

4. Mobiliser des moyens de communication claires et rapide dans la mise à jour des informations.
5. Maintenir son réseau de destinations et son portefeuille de compagnie aérienne (incitations financières).
6. Investir : R&D, infrastructure, expérience client, RSE, diversification.

Conclusion

L'aéroport de Genève, officiellement dénommé Genève Aéroport (GA), est une institution unique de par sa complexité, son ampleur, son rôle mais aussi de par son histoire. Depuis l'inauguration de sa première piste de gazon en 1920, l'aéroport a connu 100 ans d'une alternance de crises et de croissances, en prise directe avec l'actualité, les développements technologiques, les changements sociaux et les différentes situations économiques que le monde a connu durant cette période. Aujourd'hui, cet établissement public autonome propriétaire du Canton de Genève, fort de ses près de 18 millions de passagers, 11 000 employés et 493, 9 millions de CHF de chiffre d'affaire en 2019, est devenu un acteur incontournable de l'économie et de la politique suisse.

Son modèle économique repose essentiellement, directement ou indirectement, sur le nombre de passagers qui utilisent ses infrastructures. Pour les attirer, il lui faut s'assurer une offre en destinations aériennes suffisantes et de qualité qui correspondent aux besoins de sa zone de chalandise, estimée à 6 millions de personnes sur un rayon de 150 km. Il se retrouve donc en forte concurrence avec les aéroports voisins comme Zurich Kloten ou Lyon St. Exupery quant aux choix des compagnies aériennes d'y proposer des liaisons mais aussi le choix des usagers quant à leur aéroport de prédilection. L'institution, qu'il faut envisager suivant un regard multi scalaire allant du local au global, propose un certain nombre de points forts qui lui permettent de se différencier, comme sa connectivité aux transports publiques régionaux et nationaux, mais aussi de points faibles, comme son image environnementale et sociale négative localement, qu'il convient d'adresser avec des solutions appropriées. En rapport avec ce diagnostic, l'aéroport défini certains objectifs qui marquent sa stratégie de développement sur le long terme.

Or, l'institution, qui était depuis 15 ans en pleine croissance et qui entretenait plusieurs projets d'envergure, a été fortement et subitement impacté par la pandémie du virus du Covid-19. En effet, les restrictions sanitaires et les fermetures des frontières l'ont vu perdre, en quelques jours, 99 % de son trafic habituel, soit la quasi-totalité de ses revenus. Alors que, depuis le 15 juin, elle cherche à reprendre une partie de son trafic estival, elle fait, aujourd'hui, face à un nouveau paysage macro-environnemental marqué par une forte instabilité et de nombreuses incertitudes quant aux scénarios probables de reprise économique du secteur de l'aviation. Dans un contexte de crise contextuelle qui risque de perdurer, l'aéroport doit faire preuve d'une capacité d'adaptation rapide pour assurer sa position sur le long terme en identifiant les risques mais aussi les opportunités que cette situation crée. Nous avons donc cherché à analyser la stratégie de communication institutionnelle de l'aéroport de Genève durant une crise inédite dans la perspective de déterminer des recommandations pouvant améliorer la gestion de son image dans une situation dégradée et non prévisible.

Pour commencer, les dynamiques sur lesquelles reposent la réputation d'une institution ont été dépliées. L'image positive que Genève Aéroport tente d'articuler est fondée à partir d'un socle très précieux dont la construction se fait sur le temps grâce à la relation de confiance avec ses parties prenantes. Elle est appuyée sur trois axes d'analyse centraux, la pérennité, la proximité et la représentativité. Ces derniers sont interdépendants et interagissent. C'est en gérant son image et sa réputation par sa pérennité, sa représentativité et sa proximité avec le grand public que Genève Aéroport favorise l'établissement de relations de confiance avec ses parties prenantes desquelles elle dépend. D'une communication institutionnelle appuyée sur ces trois dynamiques émerge la mission et les valeurs de l'aéroport. Avec leur active participation dans le développement durable, la plateforme est de cette manière perçue comme une personne morale, et lui assigne une identité distincte et cohérente.

Une analyse de la manière dont ces trois facteurs ont été impactés par la crise du Covid-19 a démontré que seul l'aspect pérenne a été profondément touché avec la suspension de la campagne publicitaire du centenaire. Autrement, l'aéroport a su utiliser à son avantage le rapatriement de matériel médical et a également géré son *community management* quant à la promotion d'une reprise de l'aviation maîtrisée et sécurisée. L'aéroport semble avoir réussi à rehausser son image déposée après un épisode de désorganisation totale survenu quelques mois plus tôt. Suite à cela, nombre de moyens ont été mis en exergue pour la construction d'une meilleure réputation, et ce malheureusement au détriment de la santé et des conditions de travail des employés de l'institution. Ce manque de considération du bien-être et de la sécurité des employés est pourtant loin de s'inscrire dans les valeurs et objectifs stratégiques de l'aéroport. Genève Aéroport semble articuler son image voulue et projetée sur une soi-disant recherche de solutions équilibrées entre leurs intérêts propres, ceux des employés et ceux de la clientèle en se reposant sur un présupposé dialogue riche.

A l'aéroport de Genève, un décalage existe entre l'image voulue et l'image perçue (d'autant plus en période de coronavirus). De ce décalage émane un manque de cohérence entre les valeurs de l'institution, censées participer activement et positivement à sa réputation et les actions entreprises.

En ce qui concerne le discours actuel de Genève aéroport, nous avons présenté le *storytelling* de l'entreprise en temps normal, ainsi que la stratégie discursive de crise mise en place en raison de l'émergence du covid-19.

Dans la première partie, le Co-Système nous a permis d'analyser la mise en scène produite dans la stratégie de communication de l'institution pour son centième anniversaire. Nous en avons dégagé un *Univers* porté sur l'*Audience* ; un *Statut de relation* partagé entre un *Statut d'individualité privée*

ainsi qu'un *Statut social* ; ainsi qu'un *Registre de valorisation sociologique* en faveur du *Public/Récepteur*. Ces observations nous ont permis de distinguer une *communication d'esprit de standing* à l'œuvre dans cette communication événementielle.

Sur la base des corpus de texte choisis, le « *5NL* » nous a permis d'analyser les messages du discours institutionnel, notamment sur la base de leurs composantes rationnelles et émotionnelles. Ceci afin de comprendre la portée de ces messages et d'en déterminer l'impact.

De cet impact discursif, il en ressort de nettes faiblesses dans le discours institutionnel de Genève aéroport, dues à la discordance évidente entre d'un côté l'image projetée et l'image voulue, et de l'autre, l'image perçue, relativement affligeante.

Dans la seconde partie de l'analyse dédiée au discours actuel, nous nous sommes premièrement intéressés à la *veille juridique et réglementaire* ainsi qu'à la *veille médiatique* qui ont pris place dans le discours de crise de Genève aéroport.

La mise en place d'une plateforme argumentaire a mis en évidence des messages récurrents présents dans le discours de l'institution. Parmi ceux-ci, on relève la mise en avant de l'OFSP comme principal acteur dans la direction des mesures sanitaires à appliquer par l'aéroport ainsi que l'appel à la responsabilité individuelle de chacun dans la mise en pratique de ces dernières. On note également dans le discours une illustre partie justifiant l'activité continue de l'aéroport comme essentiel à la procuration de matériel médical pour l'ensemble de la Suisse, de même qu'une redirection accrue des questions en rapport au secteur aérien vers les compagnies concernées.

Par analogie au discours de base de Genève aéroport, l'impact de son discours de crise se situe lui aussi du côté des faiblesses. En effet, les images projetée et perçue ne sont pas à la hauteur de l'image voulue et le mécontentement l'emporte du côté des parties prenantes de l'institution.

Dans l'ensemble, Genève Aéroport s'est fait surprendre par l'ampleur de la crise du COVID-19. Les mesures sanitaires qu'il a mises en place ont été jugées trop lentes et insuffisantes dès le départ mais se sont renforcées après le week-end compliqué du 14 au 16 mars : la confusion était telle qu'il fallait agir au plus vite. Il fallait non seulement agir pour la protection des passagers, mais aussi et surtout pour celle des employés qui commençaient à protester. Les syndicats ont été amenés à lancer un préavis de grève, le PDG de Swissport a été sollicité pour écrire à la DG de Genève Aéroport et les ouvriers ont mobilisé les journaux pour dénoncer la situation et tout ça afin de faire bouger les choses.

En parallèle, la direction de l'aéroport affirme qu'elle fait tout son possible pour gérer la situation au mieux et qu'elle suit de près les recommandations de l'OFSP ainsi que les décisions du Conseil fédéral. Néanmoins, Genève Aéroport a surtout développé ses mesures sanitaires à partir du 17 mars où des gels hydro alcooliques, des masques (pour ceux qui le désiraient) ont été distribués, des nouveaux gestes ont été mis en place pour ce qui est du contact avec les passagers et la majorité des commerces ont été fermés sauf les pharmacies (mais ouvertes selon des horaires spécifiques) et des points de ventes à l'emporter. Bien que la rupture du « contrat de confiance » entre les parties prenantes et Genève Aéroport s'accroît jusqu'au week-end du 14 au 16 mars, cette fin de semaine est le pic de « la crise interne » de l'aéroport. Ce week-end a été le pivot en quelques sortes de la gestion de crise de l'aéroport. La prise de conscience a été décisive et à partir de ce moment-là, les mesures sanitaires et les gestes principaux de protection ont été mis en place.

Pendant ce temps, les compagnies aériennes réduisent considérablement le nombre de vols proposés jusqu'à un arrêt total pour la flotte d'EasyJet et un arrêt partiel pour Swiss, les deux plus importantes à l'aéroport de Genève. Pour survivre à la crise, les deux compagnies mettent en place des stratégies afin de garder leurs ventes mais aussi leurs clients et assurer la reprise des vols lorsque la situation le leur permettra.

Les médias, quant à eux, ont également reproché à l'aéroport de leur avoir interdit l'accès le 17 mars sous prétexte de présence de valises suspectes. Ils considèrent que Genève Aéroport a pris cette décision uniquement pour éviter que la situation désordonnée au sein de l'entreprise ne soit révélée au grand public afin de protéger leur image.

En règle générale, la relation de Genève Aéroport et des quelques parties prenantes présentées dans cette analyse a été difficile-à gérer et à maintenir pour qu'elle continue à être durable et fructueuse. Le principal enjeu de l'Aéroport dans ce cas de figure est de reconstruire et retrouver la confiance entre ses parties prenantes et lui-même.

Les moyens engagés ont permis de se rendre compte de la difficulté de la réflexion de communication quand les moyens sont limités par la crise. Il n'y a pas eu de moyens de grande ampleur pendant la crise sanitaire. L'analyse montre le maintien des canaux de communication informationnelle et des médias sociaux. Beaucoup de moyens ont été déployés pour le jubilé des 100 ans de l'institution. Malheureusement cette campagne nationale a été mise de côté pendant quelques mois.

La communication expérientielle et autre sponsoring ont été mis de côté pour être remplacés par la communication des mesures sanitaires et les recommandations des institutions politiques. Cette communication sanitaire a eu pour effet de déployer beaucoup de moyens dans la communication

de ce qui a été mis en place par l'aéroport. On constate ainsi que les moyens engagés peuvent être très flexible en fonction de la situation de crise. On ne peut pas qualifier que le plexiglass ou le matériel désinfectant sont des moyens traditionnels mais ils entrent parfaitement dans une optique de communication de crise.

La mise en place des moyens a aussi été organisés en fonctions des ressources humaines disponibles. Les équipe de communication ont mis en place des communiqués et des conférences de presse pour les médias régionaux et nationaux. Enfin, la communication informationnelle a permis d'engager des moyens communs avec les institutions politiques. Le graphisme des mesures sanitaires a été reprises par l'aéroport pour maintenir une cohérence dans la communication institutionnelle et montrer des moyens engagés conjointement.

Les moyens engagés audiovisuels ont été engagés par l'aéroport et ont permis de mettre en avant l'acheminement des masques et le rapatriement des voyageurs bloqués dans d'autres pays. Cette optimisations mes moyens audiovisuels déjà en place mais pour une autre thématique médiatique montre une réactivité au sein de la communication de Genève Aéroport.

Pour conclure on peut juger que la gestion des moyens technique et humains de la communication de l'aéroport est assez bonne mais quelques fois pas assez optimisée.

Recommandations stratégiques personnelles

Axe identitaire de l'institution (philosophie et morale) – Roxanne Roulin

De manière générale, la philosophie d'une entreprise/institution vise à répondre à trois axes principaux. Le premier étant la vision du monde, il s'agit là pour l'institution de se rendre compte du monde dans lequel elle évolue. Deuxièmement, la mission. Quels sont les buts et les intentions de l'entreprise dans le monde dont il est question, et quelle est la justification de ces finalités ? Finalement, l'éthique concerne les valeurs nécessaires à l'entreprise afin de mener à bien sa mission dans un certain monde. La philosophie d'une entreprise se veut donc largement cohérente, partagée, fiable épistémiquement et donc en mesure de guider l'entreprise dans le temps. En ce qui concerne donc Genève Aéroport, la plateforme aéroportuaire évolue dans un monde saturé en transport aérien dans lequel s'inscrit une lutte constante et grandissante pour l'écologie et une protection des environnements. Sa mission est la desserte d'une région, soit la Suisse Romande et l'arc lémanique nécessaire dans un contexte mondialisé, mais en s'inscrivant dans une politique de développement durable. Finalement, l'aéroport représente huit valeurs qui incarnent son identité et constituent le contexte dans lequel chaque décision de l'aéroport est inscrite.

L'aéroport de Genève a défini en 2016 ses cinq objectifs stratégiques : l'opérabilité de la plateforme, la pérennité économique, la satisfaction de la clientèle, la gestion de l'humain et des compétences et l'affirmation de l'identité responsable. C'est en 2017 que les huit valeurs de l'aéroport deviennent le fruit d'une collaboration de 260 employés dans le cadre d'un travail associatif intra entreprise. Ce cycle d'objectifs et de valeurs est lui-même transcendé par deux objectifs fondamentaux : l'esprit d'innovation et une volonté de développement durable[46]. Selon le rapport de développement durable de Genève Aéroport se rapportant à la période allant de 2016 à 2018, l'objectif de Genève Aéroport est donc de « *donner vie à ces valeurs en les concrétisant à l'aide d'une série d'initiatives et d'événements originaux pour et par les employés* »[47].

Il est vrai que nous pouvons observer une tendance ces dernières années de la part des entreprises à bien vouloir communiquer sur le développement durable. Cette démarche peut s'inscrire dans une dynamique de souci d'image, de prévention de conflits sociaux et environnementaux ou tout simplement car les entreprises se trouvent être soucieuses d'éthique. La démarche dont il est question est possible dans la mesure où l'entreprise est considérée comme une « personne » morale. En d'autres mots, il s'agit d'une institution autonome, responsable, porteuse de valeurs, qui peut être

[46] Voir chapitre : *Analyse de l'identité globale*.
[47] Genève Aéroport (2018), *Rapport de développement durable 2016-2018*, Genève Aéroport, GE. pp. 7.

jugée moralement et se doit d'accepter ce type de jugement[48]. Pour Genève Aéroport, cette implication dans le développement durable est d'autant plus importante dans le « monde » dans lequel l'entreprise avance. Cela justifie parfaitement le souhait de transparence de l'aéroport par la récurrente mise en avant de chiffres informant la société quant aux émissions de gaz à effets de serre et autres enjeux environnementaux auquel il est mêlé directement. Cette accentuation de la volonté d'allier aspects économiques, sociaux et environnementaux pour une entreprise s'inscrit dans un axe moral et soucieux de sa propre identité.

Nous allons à présent nous pencher sur des recommandations stratégiques personnelles afin de garantir une meilleure communication *corporate* de Genève Aéroport dans un contexte de crise, plus particulièrement de détresse sanitaire.

Les recommandations stratégiques concerneront respectivement une offre d'infrastructures et de services efficients et durables, une sensibilisation sur les impacts socio-environnementaux des touristes et le fait d'être un employeur responsable

En 2018, l'aéroport de Genève s'est engagé à concilier ses objectifs de développement à ceux de l'Organisation des Nations Unies, également appelés les ODD (17 objectifs adoptés en 2015 mondialement pour l'horizon 2030). Sur 17 objectifs, Genève Aéroport soutient dans son rapport de développement durable qu'il contribue activement à 11 d'entre eux.

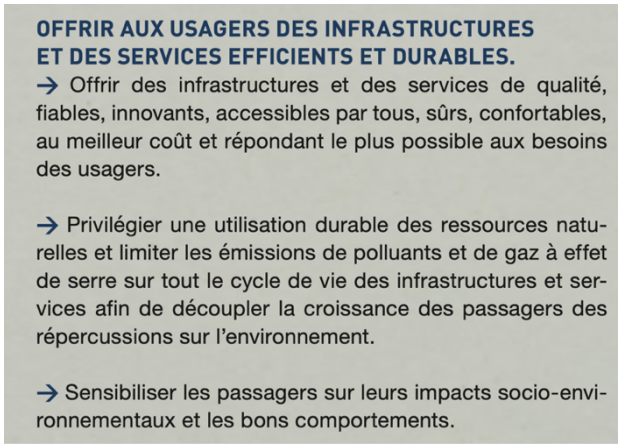
La même année, la volonté de Genève Aéroport de s'engager en tant qu'établissement responsable est formalisée en théorisant quatre différents garanties envers ses parties prenantes[49] découlant des objectifs de développement durable des Nations Unies.

Ces quatre formules vont avoir pour but une réduction des effets négatifs et donc une augmentation des effets positifs de l'activité de Genève Aéroport, que cela soit autant pour les Hommes que pour le bien-être de la Terre. Au sujet de ces quatre engagements pour le développement durable, deux d'entre eux nous intéressent particulièrement dans le cadre de recommandations stratégiques.

[48] Leseur, A. « L'entreprise : sujet et objet de considération morale ? », *Informations sur les sciences sociales,* vol.42, pp.431-448.
[49] Genève Aéroport (2018), *Rapport de développement durable 2016-2018*, Genève Aéroport, GE. pp. 12.

Offrir aux usagers des infrastructures et des services efficients et durables

Cette formalisation se divise en trois sous-engagements. Parmi ceux-ci, deux ne semblent ne pas encore avoir créé été efficaces, notamment dans une situation de crise.



OFFRIR AUX USAGERS DES INFRASTRUCTURES ET DES SERVICES EFFICIENTS ET DURABLES.

→ Offrir des infrastructures et des services de qualité, fiables, innovants, accessibles par tous, sûrs, confortables, au meilleur coût et répondant le plus possible aux besoins des usagers.

→ Privilégier une utilisation durable des ressources naturelles et limiter les émissions de polluants et de gaz à effet de serre sur tout le cycle de vie des infrastructures et services afin de découpler la croissance des passagers des répercussions sur l'environnement.

→ Sensibiliser les passagers sur leurs impacts socio-environnementaux et les bons comportements.

En ce qui concerne le premier, certes une mise a route a été effectuée avec la construction de la nouvelle aile consacrée aux long-courriers. Cependant, du travail apparent reste encore à faire pour Genève Aéroport. Nous avons pu constater dans le chapitre *analyse de l'identité globale* que l'une des critiques fréquentes concernant l'aéroport en tant quel tel est l'espace restreint à l'intérieur des halls et une mauvaise gestion du flux de voyageurs occasionnant ainsi de longues files d'attentes notamment aux *check-ins*. De plus, nous avons observé qu'en cas de crise internationale majeure, comme celle du coronavirus survenu plus tôt en 2020, ces aspects d'ores et déjà négatifs n'ont fait qu'empirer une situation qui est de cette manière devenue ingérable créant un *rush* inédit dans l'aéroport. Il est nécessaire, davantage maintenant que jamais de remédier à ce problème dans le but de fluidifier les passages d'usagers de l'aéroport, chose qui, indéniablement impactera son image perçue et l'identité construite à son sujet par le grand public.

Pour ce faire, il est recommandé à Genève Aéroport d'investir sous peu dans une automatisation générale de ses services. Les guichets d'enregistrement ont tendance à occuper énormément d'espace. Dans un aéroport comme celui de Genève où les halls d'accueil sont déjà limités, il est donc nettement préférable d'atténuer ce manque de place. Pour ce faire, nous recommandons ici le retrait d'un nombre certain de guichets dans le but de les remplacer par des bornes automatiques en mesure d'enregistrer les voyageurs sur les vols correspondants sans avoir à passer par un enregistrement traditionnel (agent d'enregistrement, desk, tapis roulant…). Cette technologie déjà très répandue dans le monde entier à l'image de l'aéroport international de JFK ou même Changhi Airport à Singapour l'est également à Cointrin, cependant pas assez. En effet, les deux compagnies pourtant les plus représentées à Genève Aéroport, soit Swiss International Airlines et EasyJet ne permettent pourtant pas l'auto-enregistrement des passagers. Il est important de savoir que plusieurs bornes d'enregistrement automatique (et donc la réduction de guichets traditionnels) ainsi que des espaces de *baggage drop (*tapis roulant sur lequel le voyageur remet sa valise à la logistique de l'aéroport) requièrent moins d'espace que des desks traditionnels. L'installation d'un tel service est qualitative, fiable et innovante. Néanmoins, pour que ce dernier soit accessible par tous, sûr et confortable, il est

primordial que du personnel d'aéroport soit à disposition en cas d'interrogation. Afin les personnes le moins à l'aise avec la technologie et ce type d'appareil automatisé prennent le réflexe d'en faire une utilisation systématique, il est recommandé au personnel d'aéroport de non seulement les guider dans le processus, mais également de les encourager à y faire recours. Par exemple, lorsque le temps d'attente aux guichets se fait long, il est nécessaire de s'approcher des voyageurs et de leur proposer un accompagnement aux bornes de *check-in* afin qu'ils intègrent la marche à suivre en vue de leurs prochains trajets aériens.

Dans le cas de la crise du coronavirus, un nombre conséquent de voyageurs se sont rendu simultanément à Genève Aéroport. Parmi eux, des personnes devant simplement embarquer à bord de leur vol retour, d'autres en quête effrénée de réponse à leurs questions. La plupart de ces voyageurs étant des skieurs séjournant en Suisse par le biais de vols opérés majoritairement par Swiss ou EasyJet, la gestion du flux de visiteurs aurait été bien autre si les touristes prévus sur les vols avaient été en mesure de s'enregistrer par eux-mêmes afin de laisser les guichets libres aux questions ou aux personnes désirant acheter des billets retour. Les files d'attente habituelles ainsi que le fameux weekend du 13 mars 2020 servent d'argument type dans l'installation de davantage bornes automatisées, notamment pour les deux compagnies partageant les plus grandes parts du ciel genevois, soit le géant suisse et la célèbre compagnie *low-cost* orange. De plus, l'automatisation de ce processus ainsi que la dépose automatisée des bagages (*baggage drop*) limite le contact entre les personnes et donc la propagation de bactéries. Le suivi de cette recommandation serait en adéquation avec le 9ème objectif de développement durable des Nations Unies permettant un établissement innovateur en vue de 2030, sachant que d'ici la prochaine décennie, la grande majorité des entités aéroportuaires auront vivement basculé dans l'automatisation des systèmes. De cette manière, une identité intonative et moderne sera attribuée à Genève Aéroport par le grand public.

Sensibilisation sur l'impact socio-environnemental des touristes

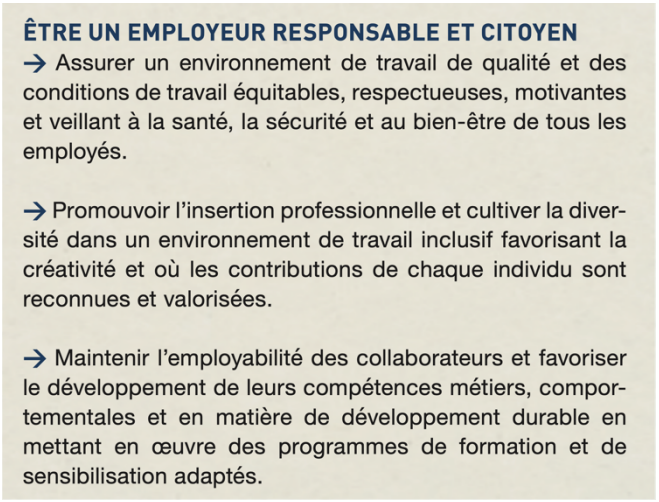
En ce qui concerne la sensibilisation des passagers sur leur impacts socio-environnementaux et les bons comportements (3ème sous-engagement), il est recommandé à l'aéroport de Genève de mener des campagnes de sensibilisation visibles à des endroits clés de l'aéroport (WC, zone de restauration, portes d'embarquements, guichets d'enregistrement etc.). Il est judicieux et éducatif de renseigner les usagers quant aux effets que leurs voyages peuvent avoir sur les populations et écosystèmes des contrées visitées. La finalité-là n'étant pas de d'inciter à ne plus faire recours au transport aérien, car cela serait contraire aux stratégies d'un aéroport, mais d'éduquer les voyageurs sur les gestes à adopter à l'étranger, et ceux à bannir. En 2018, l'organisation « Summit Foundation » a initié sa célèbre campagne de sensibilisation dans les stations de ski et couvre aujourd'hui plus de

50 domaines dans le pays. Celle-ci, par le biais de pancarte colorées, dynamiques et attrapes-l 'œil informe les skieurs sur la durée de vie des déchets (cannettes, mégots de cigarettes etc), la pollution des eaux, et bien d'autres méfaits que cette industrie pourrait causer à la nature.

Le but là est donc pour Genève Aéroport de prendre exemple sur une telle campagne efficace et réussie, en plaçant des faits et des chiffres informant et concluant à la portée de tous, dans les trois langues nationales ainsi qu'en anglais. Il s'agit d'informer leurs voyageurs sur la dangerosité de potentiels comportements quant au *littering* sans forcément faire recours à une moralisation. Les thèmes accrocheurs et informatifs peuvent concerner la durée de vie du plastique à usage unique, les effets de la crème solaire sur les océans, le ramassage de pierres ou de coraux nuisant aux écosystèmes etc… Si une telle prévention s'avère réussie, l'aéroport pourrait étendre ses spots préventifs à d'autres lieux, tels que les rues commerçantes, les bus, les *billboards* ou les gares CFF, ce qui éduquerait un public plus large, tout en pratiquant une auto-promotion. Cette opération s'inscrirait non seulement dans la volonté transcendante de l'aéroport de développement durable mais renforcerait également le côté éthique de Genève Aéroport, soit les valeurs sur lesquelles l'aéroport s'appuie pour mener à bien sa mission, en particulier l'écologie. Cette valeur est d'autant plus importante de nos jours. C'est pourquoi des affiches informatives, simple mais effectives participeront bénéfiquement au jugement épistémique des destinataires du message et permettront l'élaboration d'une image perçue non seulement positive mais responsable. Cette recommandation concerne donc le comportement que les voyageurs doivent adopter après avoir déposé leurs valises à l'étranger. Cependant, des mesures peuvent d'ores et déjà être prises sur le territoire suisse. En effet, afin que l'empreinte écologique de chaque citoyen soit la moins conséquente que possible, chaque geste compte. Dans la même perspective que la recommandation concernant les infrastructures efficientes, les passagers pourraient être vivement encouragés à faire usage de leur smartphone uniquement (92% de la population adulte en Suisse serait en possession d'un smartphone[50]) du début à la fin de leur voyage. Cela est certes déjà le cas avec les habitués pratiquant l'online *check-in.* Néanmoins, pour les personnes effectuant un enregistrement sur vol au guichet traditionnel, il est recommandé aux agents d'enregistrement de soumettre vivement au voyageur la possibilité de recevoir tous les détails de leurs vols par mail ou autre voie de transfert possible afin d'être débarrassé de la contrainte du papier. Le passager recevra donc instantanément son éventuelle facture, billet d'embarquement et autres informations relatives à son voyage. Cette recommandation permettrait d'une part de s'éloigner du risque de perte du billet et autre encombrement mais également à Genève Aéroport de limiter ses ressources en papier dans des secteurs où cela est tout à fait possible.

[50] Deloitte (2018), "Global Mobile Consumer Survey 2018", *Smartphones - bane or boon ? Opportunities and risks for customers, consumers and companies,* CH.

Être un employeur responsable et citoyen



Comme il a été postulé dans le chapitre *Analyse de l'identité globale*, une dissociation est faite entre l'image perçue de l'aéroport des potentiels voyageurs et celle de son personnel. La cause en est principalement les conditions de travail dans lesquelles les employés de Genève Aéroport exercent leurs activités ainsi les parties prenantes en temps « normal ». Ces conditions de travail semblent être loin d'un environnement de travail de qualité dans des conditions respectueuses et de bien-être, comme le stipule le premier sous-engagement ci-joint.

Il s'agit de ce sous-engagement dont il est question dans le cadre de cette deuxième recommandation. En effet, en période de crise, notamment au point fort de l'épopée covidienne s'étendant de mi-février à fin avril, les activités de l'aéroport ont souvent été entreprises aux dépens de sa philosophie et de l'environnement sain de travail dans lequel les salariés sont sensés travailler. Lors du grand *rush* de la mi-mars 2020, les employés de Genève Aéroport ont été plaint et se sont plaint de l'environnement de travail qui se trouvait être bien loin d'un environnement veillant à la santé et assurant une sécurité comme décrit dans leur deuxième engagement. Comme observé dans le chapitre *Analyse de l'identité globale,* les mesures de sécurité ont effectué une entrée en jeu progressive. Le port du masque, quant à lui, a mis du temps à faire sa place. Bien que le port du masque tende certes à déclencher un sentiment de malaise chez la population (voir même chapitre), son port s'inscrit pourtant parfaitement le 3ème ODD de l'ONU, soit la bonne santé et le bien-être.

Il est alors recommandé à Genève Aéroport, dans le cas de futures crises sanitaires (celles-ci s'avérant de plus en plus fréquentes) de rester impérativement fidèle aux ODD et à ses engagements. De tels engagement relevant d'une extrême pertinence en temps de normalité s'avèrent également important en temps de crise, où les situations peuvent se trouver être davantage stressantes et désagréables pour les professionnels. D'autant plus que ces derniers se trouvent en première ligne et sont représentés comme les premiers facteurs alimentant l'image perçue de l'entreprise.

L'aéroport soutient qu'en terme de satisfaction, des enquêtes et des sondages réguliers sont menés au sein des employés. Selon Cointrin, cela incarne un supposé dialogue riche mis en avant sensé favoriser la recherche de solutions équilibrées pour toutes les parties prenantes de l'aéroport. Cependant les recherches et observations menées dans le cadre de ce travail ne semblent pas s'aligner avec ce présumé dialogue permanent et ouvert. Nous constatons une réelle asymétrie entre les pa-

roles et les actes de l'aéroport. Il est donc temps pour Genève Aéroport de cesser de sauver les apparences, car il s'est avéré que cela a systématiquement débouché sur des situations critiques durant la crise du coronavirus. Dès à présent, des gestes barrières, un port de masque et un éventuel malaise chez les voyageurs vaut indéniablement mieux qu'une image perçue irresponsable, inorganisée et dangereuse.

Le développement durable est une perspective de long terme intégrant l'économie aux aspects environnementaux mais également les aspects sociaux. Si Genève Aéroport souhaite mener une campagne identitaire basée sur une philosophie et une morale soucieuse de l'avenir dans une époque critique environnementalement parlant, l'identité conçue par le public se basera en effet sur des paroles, mais également sur des actes correspondants. Or, les aspects environnementaux et économiques de la triangulation durable semblent laisser au dépourvu l'angle social. Il est vivement préconisé à l'aéroport de faire suivre les actes aux paroles, et ce en adéquation avec les engagements théoriques et d'installer un dialogue intra-entreprise effectif, notamment en temps de crise afin d'assurer une employabilité responsable des salariés.

Nous avons constaté que depuis 2016, Genève Aéroport laisse entendre une volonté active de collaborer en faveur du développement durable et des ODD de l'Organisation des Nations Unies. Bien que les théories de l'aéroport semblent porteuses de sens et de bonnes intentions, le manque considérable d'action derrières de pareils engagements nous laisse croire qu'il s'agit en réalité d'une manière de « redorer » leur identité, philosophie et morale d'entreprise en laissant les actes dans l'ombre des paroles.

Dans une ère informatisée et caractérisée par la rapidité, une prise de conscience est cruciale en ce qui concerne de nouvelles infrastructures efficientes et innovantes pour Genève Aéroport s'ils souhaitent se hisser dorénavant à la position de *challenger* et non plus de suiveur en termes de stratégie concurrentielle. De plus, l'époque contemporaine, marquée par la question écologique, représente un enjeu déjà intégré et pris en considération dans la mise en place d'une morale et un engagement « vert » de l'aéroport. Cependant cela laisse encore à Genève Aéroport une large surface de manœuvre concernant la possibilité de faire connaitre son engagement à l'échelle nationale, différente que la simple publication de bulletins et rapports annuels, comme par exemple des campagnes sous formes d'affiches présentes dans divers lieux de vie.

Dans ces recommandations stratégiques personnelles, plusieurs directives ont été explicitées en ce qui concerne une amélioration de l'axe identitaire de l'aéroport de Genève et sa perception par les destinataires de messages. Un respect et une application de ces recommandations implique non seulement un meilleur respect de la philosophie et de la morale de l'aéroport d'ores et déjà explicitée mais également un effet positif sur le jugement épistémique des potentiels voyageurs, permettant

ainsi à l'aéroport de posséder une image voulue et une image perçue identiques. Ces recommandations stratégiques découlent et s'inscrivent dans les objectifs stratégiques et valeurs de Genève Aéroport, et permettent de cette manière de les renforcer.

Axe discursif (sémantique et sémiologie) – Lauranne Schlüchter

Introduction

La recommandation stratégique suivante portera sur l'axe discursif, autrement dit sur le discours institutionnel de Genève Aéroport. Dans l'analyse précédemment menée, nous y avons relevé certaines défaillances que nous allons ici pointer du doigt dans le but de proposer des actions afin de les corriger, ou du moins, de significativement les réduire.

Nous allons dans un premier temps définir l'*objectif* phare autour duquel se portera cette recommandation. Ensuite, nous relèverons les *partis pris* en mettant en rapport l'impact discursif de Genève Aéroport précédemment démontré et l'objectif premier de cette présente recommandation. Nous les mettrons à profit dans l'énonciation d'*idées créatives* à appliquer dans la méthode communicationnelle de l'entreprise et enfin, établirons des *stratégies de moyens* se référant aux divers publics visés, au contenu explicite des messages ainsi qu'aux supports de communication.

Enfin, n'oublions pas que dans le contexte particulier qui environne la globalité de notre travail, la crise présente non seulement de nombreux risques pour une entreprise telle que Genève Aéroport mais également des **opportunités de changement** à l'orée de cette crise. Cette recommandation prendra ainsi cette idée d'opportunité comme ligne de conduite.

Objectif

L'objectif fondamental de cette recommandation, défini comme implication dans le cadre de la SWOT, est celui d'un changement dans le discours de Genève Aéroport visant à mettre en place une **stratégie de séduction** envers ses publics et à réduire les attentes de ce dernier, dérivées du discours de l'entreprise, auxquelles l'Aéroport ne peut répondre.

Le projet de la mise en place de cet objectif porte sur l'essence-même du récit de l'institution dans le but de moduler non pas l'image voulue par cette dernière, car celle-ci reste la même, à savoir la satisfaction de ses diverses parties prenantes et la justification de sa position d'aéroport international, mais les images projetée et perçue.

En effet, nos analyses nous ont permis de soulever plusieurs aspects au niveau des diverses images de l'entreprise. L'image voulue se calque ainsi majoritairement sur la volonté émise de la satisfaction des parties prenantes propres à l'entreprise. De son côté, l'image projetée à travers le discours ne se situe pas au même échelon que l'image voulue. Le manque de cohérence entre ces deux premières images est soutenu et amplifié par l'image perçue, régulièrement consternante.

Un meilleur équilibre entre ces trois images est illustre d'un bon impact discursif. Nous voyons ici que le discours est une clé essentielle dans la réputation d'une institution. Le but de cette recommandation, au-delà du discours, est donc également un changement global de **l'image projetée** par l'aéroport, et de ce fait, de **l'image perçue** par ses publics et de sa **réputation** à l'échelle aussi bien régionale et nationales qu'internationale.

Dans le cadre de cet objectif, nous allons nous focaliser majoritairement sur le côté sémantique du discours, plus que sur son côté sémiologique.

Partis pris

Les partis pris de cette recommandation sont au nombre de trois. Premièrement et comme nous venons de le relever dans la partie qui précède, l'image perçue de l'aéroport par ses partie prenantes est alarmante et il est impératif de tout mettre en œuvre pour la moduler au plus vite, et ce, de manière efficace et durable. En deuxième temps, on remarque dans le discours institutionnel une trop grande tendance à l'utilisation d'éléments rationnels au détriment de la posture émotionnelle. Enfin, cela nous mène au troisième argument qui est que cette tendance à l'objectivité accrue dans la stratégie discursive de l'entreprise et illustre d'une volonté de la part de cette dernière d'agir et d'acquérir la confiance de ses publics. Cependant, les actions ne suivent pas et les attentes des diverses parties prenantes restent inassouvies.

Idée créative

Afin de répondre à l'objectif fixé et en rapport aux partis pris nous allons à présent avancer et développer un certain nombre d'idées créatives à appliquer dans le cadre de la stratégie discursive de Genève Aéroport.

Moduler le récit institutionnel

Premièrement, l'entreprise doit impérativement moduler son récit bien trop porté sur des éléments à valeur rationnelle. Afin d'altérer cela, il faut que l'institution introduise plus d'allégations à caractère émotionnel dans ses discours, à savoir plus d'assertions à l'image des valeurs ainsi que des croyances de l'entreprise. Cette modification permettra d'instaurer une stratégie bien plus centrée sur l'intention de plaire à son public, en opposition à celle en pratique à l'heure actuelle portant sur la démonstration d'une nette volonté d'agir qui reflète de belles paroles mais un manque d'action conséquent qui leur succède.

Dans cette même idée, il est primordial que le récit mette un accent plus important sur **l'humain**, et ce, pas seulement en affirmant que la place de l'humain est primordiale dans la politique de Genève aéroport, mais en le démontrant dans un discours plus adapté. Car, bien que l'institution entende placer l'humain au centre de ses préoccupations, cela ne s'en ressent en rien dans son discours. En effet, nous avons relevé dans l'analyse appuyée par l'outil *5NL* du quatrième objectif stratégique du récit institutionnel dédié à la *gestion de l'humain et des compétences,* une présence de l'humain quasi inexistante. Il est ainsi indispensable que ce récit soit pris en main et revu afin de lui attribuer plus d'authenticité et de démontrer une cohérence entre les volontés explicitées à travers le discours, et ce qu'il ressort réellement de ce discours.

Prendre exemple sur la stratégie discursive mise en place pour le centième

Au sein de sa stratégie discursive mise en place pour son centième anniversaire, Genève Aéroport a mis en place quelques bonnes idées qu'il est intéressant de citer ici comme exemple à retenir et à suivre à l'avenir.

En premier lieu, intéressons-nous au **slogan** avancé « *Notre aéroport, mon histoire* ». En effet, nous avons démontré dans l'analyse que ce slogan fonctionne relativement bien, et ce, notamment dans l'implication de son public dans le message. Avant le début de l'année, rythmant le début des festivités, l'aéroport n'avait pas de *'slogan'* à proprement parler. Que l'aéroport garde celui développé pour son anniversaire ou change de slogan n'est pas ce qui importe le plus. Ce qui nous intéresse est la valeur de ce slogan au sein de la stratégie discursive institutionnelle de Genève Aéroport. Il permet entre autres une plus grande identification de ses publics et partenaires internes et externes et ainsi, une image perçue plus engageante.

Dans le même esprit, il est tout à son avantage pour l'institution de garder, sur la base de celle établie dans la communication événementielle mise en place pour son centième, une **communication d'esprit de standing** qui attribue une place privilégiée à la clientèle.

Ces deux stratégies permettront indéniablement à l'aéroport de reconquérir progressivement une part de ses publics et d'influer de cette manière sur son image perçue.

Miser sur des valeurs sûres

L'entreprise a également tout intérêt à continuer de miser sur son **histoire** et sa **pérennité** qui jouent grandement en sa faveur. Il est tout à son honneur d'en faire des thèmes récurrents dans sa plateforme de message, à l'image de sa responsabilité environnementale d'ores et déjà grandement mise

en avant. En incluant de manière plus accrue cette dimension dans son discours institutionnel, l'aéroport gagnera des points au niveau de sa réputation auprès de ses publics.

Stratégie des moyens

Au niveau du discours institutionnel, la stratégie des moyens s'environne autour de son site internet et de ses réseaux sociaux d'une part, et de l'autre, de toutes les autres formes de discours, sémantique ou sémiologique produits par Genève Aéroport, tels que des affiches publicitaires, son *jingle* (disponible sur la médiathèque du site internet de l'aéroport) ainsi que ses actions à divers moments de l'année comme par exemple la distribution de chocolats à la clientèle de l'aéroport le 14 février à l'occasion de la Saint-Valentin.

Stratégie des publics

Il est désormais de plus en plus capital que Genève Aéroport fasse un gros travail au niveau de son discours dans le but de parvenir à **rétablir la confiance chez ses diverses parties prenantes**. En effet, nous avons par exemple mis en évidence dans le discours de Genève Aéroport en pleine crise sanitaire internationale une redirection permanente vers les autorités sanitaires compétentes telle que l'OFSP. Cependant, l'impact de ce discours a résulté en une dégradation de l'image projetée par l'institution ainsi que de l'image perçue par ses parties prenantes car cette délégation est illustre d'un manque évident de prise en main de la situation et de mise en place d'actions concrètes.

Cet exemple doit impérativement servir d'avertissement à l'aéroport et le prémunir des mêmes erreurs à l'avenir. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, une crise est également une opportunité de changement, et il est important pour l'entreprise de se rendre compte des erreurs commises afin d'améliorer sa stratégie discursive.

Publics finaux

Les publics auxquels s'adresse le récit de Genève Aéroport sont évidemment l'intégralité de ses parties prenantes. Parmi elles, les employés, compagnies aériennes, partenaires, ainsi que la clientèle constituent notamment une part importante des publics visés par la communication de l'aéroport. Celui-ci se doit de faire agir son discours d'une manière plus appropriée sur ces derniers, et ce, au plus vite.

En effet, la crise a décelé un manque d'engagement élevé de la part de l'entreprise dans son discours, de même que dans ses actions. Les partenaires ont perdu, pour certains, le peu de confiance

qu'ils leur restait envers l'institution. Il est à l'heure d'aujourd'hui donc impératif que le discours vienne apaiser l'indignation des diverses parties prenantes et leur permette un regain de confiance, primordial pour la réputation de l'aéroport.

Public relais

Internet constituant de plus en plus un moyen de relais d'opinion, la clientèle de l'aéroport, l'évaluant en dehors de tout contrôle de la part de l'entreprise sur les critiques portées à son égard, constitue un public relais efficace et d'influence significative. Une fois encore, mettre la priorité sur une amélioration notable du discours entrepreneurial influera sur ses images, accroîtra l'**impact discursif** et permettra un relais d'information plus avantageux pour l'aéroport.

Définition de la plateforme des messages

Jusqu'à présent, les thèmes récurrents dans la plateforme des messages de Genève Aéroport en situation normale sont principalement sa **responsabilité environnementale** et sa **position internationale en tant qu'aéroport européen**. Ceux-ci sont essentiels et ont un impact positif sur le récit institutionnel. Cependant, il est ici fortement recommandé à l'aéroport, sur la base de nos précédentes observations, d'inclure l'**humain** plus au centre de son discours, et, ainsi, comme thème majeur de la plateforme des messages.

Définition des actions et supports de communication

Les supports de communication comptent parmi eux le site internet de Genève Aéroport, les différents réseaux sociaux sur lesquels il est présent, tels que Twitter, Facebook et Instagram ainsi que sa publicité aussi bien « basique » que celle mise en place pour le centième de l'institution. La communication sémiologique à l'égard de sa clientèle, telle que la distribution de chocolats que nous avons précédemment mentionnée est un moyen concret et efficace de se rapprocher d'une part de son public et de le séduire. Pour cette raison, il est conseillé à l'aéroport de poursuivre ce type d'actions qui adoucissent son image perçue.

Conclusion

Pour conclure cette recommandation stratégique portant sur l'axe discursif, rappelons que l'objectif primordial mis en avant est celui d'un **changement imminent dans le discours institutionnel de Genève Aéroport ayant pour but la mise en place d'une stratégie visant à séduire ses publics**.

Car, comme nous l'avons décelé, la présente stratégie résulte en des attentes de la part de ses diverses parties prenantes, attentes auxquelles l'institution n'est visiblement pas en mesure de répondre de manière adéquate.

Dans la modification du récit, l'aéroport doit ainsi privilégier une plus grande part d'attestations à valeur émotionnelle et une diminution de celles en pratiques actuellement, trop orientées vers le rationnel et portant à une explicite volonté d'agir, laquelle n'est pas suivie par des actes concrets. Une place plus abondante et plus récurrente de l'humain au sein de ce discours est également primordiale dans le cadre d'une stratégies discursive revisitée.

Enfin, l'aéroport à tout intérêt à miser, dans le cadre de son récit, sur des valeurs sûres telles que sa pérennité.

Axe des parties prenantes (psychosociologiques) – Éléonore Dervaux

Genève Aéroport a été surpris par la pandémie du COVID-19 et ne se doutait pas des conséquences désastreuses que cela entraînerait au niveau économique mais aussi au niveau sociétal. Lors de l'analyse de parties prenantes, on distingue plusieurs faiblesses au niveau de leur gestion de crise et de leur communication. Une entreprise telle que Genève aéroport a non seulement un grand rôle économique et politique au sein de la Suisse et à l'international, mais aussi un rôle social principalement avec ses parties prenantes : en interdépendance, il faut- communiquer et agir pour que les relations soient apaisées, fructueuses et durables avec ces dernières. Nous allons voir qu'en temps de crise, il n'est pas toujours évident de respecter ce rôle social et la solidité des relations avec les parties prenantes est parfois mise à rude épreuve. Ce genre d'évènement est certes difficile à anticiper mais « la crise confronte finalement les discours de l'entreprise à un contexte de réalité et d'urgence » (Romano, 2020, p.23)

Plus de transparence, plus de confiance

Les employés de Genève Aéroport, ainsi que ceux des handlers tels que Swissport, les syndicats ou encore les passagers ont fortement reproché à l'aéroport le manque d'information et de communication sur la réelle situation du COVID-19 dans laquelle ils se trouvaient. Genève Aéroport a surtout été blâmé pour ce que les employés considéraient comme une « minimisation de la gravité » de la situation. Dans une situation de crise, l'entreprise se trouve dans une situation où il faut agir vite et en souplesse pour pouvoir s'adapter le plus rapidement et le plus efficacement possible. Nous recommandons à Genève Aéroport de communiquer ses doutes, ses craintes mais aussi ses succès et ce dont il est sûr. La transparence dans la communication envers ses collaborateurs et ses employés développe un sentiment de confiance et donne une dynamique de solidarité au sein de l'entreprise au lieu de créer un fossé entre les dirigeants décisionnaires et le reste des membres. Elle comprend aussi le fait de ne pas donner d'informations sur lesquelles l'aéroport n'agira pas ou ne pourra pas agir. Pour cela, Genève Aéroport doit mobiliser sa direction et ses membres et doit dialoguer, rencontrer ses employés afin de manifester son soutien mais aussi admettre qu'il peut lui aussi se tromper et expliquer ce qu'il se passe réellement. Le monde actuel recherche une communication authentique : Genève Aéroport doit se tenir plus proche de ses employés, sans mensonges ni prétention. En acceptant d'être honnête sur ses forces et ses faiblesses, Genève Aéroport gagne la confiance mais aussi la compréhension et la loyauté non seulement de ses employés mais aussi de ses passagers et toute autre partie prenante interne.

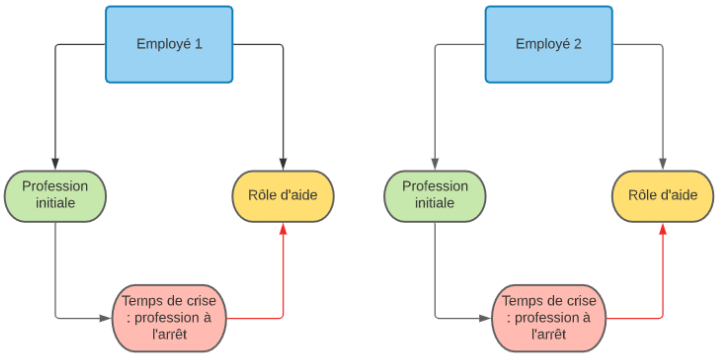
Anticipation pour passer à l'action

Il est toujours compliqué d'anticiper une crise d'une telle importance. Les entreprises telles que l'aéroport sont formées pour intervenir en cas de crise, d'accident ou de pandémie mais elles ne

savent jamais comment cela se déroulera réellement : les plans de base doivent constamment être adaptés en fonction de la situation et de l'évolution de la crise. Genève Aéroport connaissait la situation en Chine et le foyer du virus qui se déployait en Lombardie en février : mais il a quand même été surpris dans son organisation. Pourquoi ? Comment est-il possible de tomber dans une telle situation en connaissance de cause ? Bien que l'aéroport se disait prêt à affronter ce type de crise, ses actions n'ont pas été en adéquation avec son discours. Plus d'anticipation reste la seule solution pour éviter les problèmes tels que les attroupements dans les halls, la cohue à l'entrée de l'aéroport, des passagers qui tentent désespérément de rentrer chez eux, etc. L'anticipation comprend une communication et un plan d'action adaptés rapidement à la situation : elle se base sur la gestion et la communication des régions déjà touchées, sur les recommandations des offices de santé principaux mais aussi sur l'intuition propre de l'entreprise. L'aéroport a alors une vue d'ensemble et peut passer rapidement à l'action lorsqu'il est à son tour concerné par le problème.

Réorientation du personnel, plus d'efficacité

L'anticipation peut aussi se faire à travers une réorganisation du personnel. Comme nous l'avons vu précédemment dans l'analyse des parties prenantes, les employés étaient complètement décontenancés face à l'ampleur de la situation. Bien que des exercices d'entraînement de gestion de crise soient organisés, aucun d'entre eux ne savait exactement quoi faire. Nous recommandons à Genève Aéroport d'élaborer un plan de « réorientation professionnel » du personnel. C'est-à-dire de développer une formation permettant à certains membres du personnel de se « reconvertir » dans un autre rôle que leur profession initiale en temps de crise. Illustration de recommandations[51] :



Ainsi, les employés ont la possibilité de connaître comment agir dans une situation de crise définie et de faire gagner du temps à l'entreprise afin qu'elle puisse se concentrer sur des éléments qui ne sont pas prévisible. Bien que cette solution ne résolve pas une crise, elle permet une meilleure anticipation et un gain de temps considérable pour la gestion de la situation.

[51] Schéma créé par la rédactrice.

Communiquer pour une ambiance sécurisante

De nombreux passagers se sont plaints du manque de mesures de sécurité, notamment aux contrôles des frontières et à l'arrivée des vols. Jusqu'à mi-mars, très peu de mesures et d'informations spécifiques concernant le COVID-19 étaient mises en place ce qui laissait les voyageurs dans un sentiment d'insécurité et d'ignorance totale. Afin d'éviter toute confusion et toute critique malvenue dans une situation déjà compliquée, Genève Aéroport doit développer une zone dans l'aéroport où des employés qualifiés pourraient répondre rapidement à toutes les questions. Une FAQ a effectivement été mise en place mais les voyageurs se trouvant à l'aéroport ont généralement le réflexe de s'adresser au personnel sur place plutôt que de consulter le site qui contient la FAQ. Un ou plusieurs points d'information supplémentaires à ceux déjà présents en temps normal favorise la rapidité et l'efficacité dans la communication, qu'ils soient fixes ou simplement déployés lors d'une situation de crise. Ils permettent également de désengorger les points d'information initiaux, de répartir les passagers dans l'aéroport pour éviter les attroupements et enfin, d'obtenir des passagers un comportement plus calme. Un voyageur bien informé, même si ce n'est pas encore la crise sur place, permet d'éviter une panique générale et un respect des règles.

Collaboration, de nouvelles perspectives

Une meilleure collaboration peut se créer sur deux plans. Le premier sur le plan interne avec principalement les employés de l'aéroport et le second sur le plan externe avec les aéroports concurrents. Nous avons vu que les relations avec les parties internes se sont dégradées lors de la crise du COVID-19. Que ce soient les employés directs de l'aéroport, les ouvriers de chantiers ou les employés de l'agence de handling Swissport, chacun a son importance et son rôle est capital pour que l'entreprise fonctionne. Dans cette crise sanitaire, ils ne se sont sentis ni soutenus, ni entendus. C'est pourquoi certains d'entre eux ont fait appel aux médias pour les aider à dénoncer la situation et au syndicat qui s'est senti obligé de lancer un préavis de grève. Genève Aéroport doit retrouver la confiance de ses collaborateurs afin qu'ils lui soient à nouveau loyaux, compréhensifs et efficaces pour l'entreprise. La recommandation que nous proposons pour remédier à cette difficulté consiste à développer une communication où le personnel interne pourra s'exprimer : qu'il puisse proposer des idées pour la gestion de l'aéroport, partager ses solutions pour des problèmes de coordination interne (en temps de crise ou non), qu'il puisse prendre part à des décisions qui le concerne, développer des projets. Le but ici n'est pas de donner le pouvoir aux employés mais de développer une meilleure interaction avec eux afin de retrouver leur confiance mais aussi et surtout pour qu'ils se sentent valorisés au sein de l'entreprise. Une meilleure communication engendre une meilleure efficacité et un meilleur rendement pour l'entreprise. De plus, les employés s'investissent parce qu'ils

se sentent concernés et reprennent goût à leur activité professionnelle car elle retrouve du sens pour eux.

D'autre part, la collaboration avec ses concurrents peut aider l'entreprise à trouver de nouvelles solutions et à créer un climat de solidarité favorisant une bonne entente sur le marché. Nous avons vu que Zürich-Kloten Aéroport et Bâle-Mulhouse Aéroport ont eux aussi proposé des mesures sanitaires assez tardivement. On retrouve le même schéma d'une réelle prise de conscience assez tardive et on ressent chez les voyageurs ayant transité dans l'un des deux aéroports entre février et mars une certaine crainte et incertitude lors de leur passage. Bien que chaque aéroport gère cette crise comme il le peut et en fonction de ses moyens, il n'est pas inconcevable de penser une collaboration entre les trois afin de gérer au mieux la crise. La recommandation stratégique à mettre en place ici est de communiquer avec les aéroports concurrents pour trouver des solutions communes, partager les bonnes pratiques et obtenir une perception globale de responsabilité par les voyageurs. La concurrence dans une situation de crise sanitaire comme celle du COVID-19 n'est pas la première chose qu'il faut mettre en avant. La solidarité et une bonne communication permet d'anticiper et de gérer au mieux les entreprises, de diminuer le risque de catastrophe et de contourner les faiblesses principales de chacun. Plus la crise est anticipée, plus la responsabilité est assumée et plus les retombées sont légères.

Les médias et leur efficacité

L'aéroport de Genève le sait : le rôle des journalistes est de mettre au jour les dysfonctionnements d'une société. La crise du COVID-19 est réputée pour être très fortement médiatisée, négativement et positivement, il faut donc constamment se méfier des fake news. Le lundi suivant le week-end du 14 au 16 mars, la chaîne télévisée « Le Léman bleu » se voit refuser un reportage prévu sous prétexte que des bagages potentiellement dangereux ne lui permettent pas d'entrer ni de laisser l'équipe faire son tournage. Les médias, comme nous l'avons vu précédemment, ont considéré que cette décision n'était qu'une protection de l'aéroport pour ne pas montrer ce qu'il s'y passait réellement. Est-ce qu'il faut trouver une excuse et se faire accuser de contourner la réalité ? Ou faut-il montrer la réalité et se faire accuser de ne pas tout contrôler ? Cette nouvelle recommandation a pour principe de créer une nouvelle relation avec les médias, presse et télévision, afin de s'en faire des alliés plutôt que des ennemis. Cette réflexion est développée sur le fait que la rapidité de diffusion des médias peut être un atout : avant la fin de semaine mouvementée du 14 au 16 mars, Genève Aéroport avait demandé aux passagers, via ses réseaux sociaux, de ne se présenter à l'aéroport que s'ils étaient en possession d'un billet d'avion dont le vol était confirmé. Mais la situation espérée s'est révélée plus difficile à gérer. Une collaboration avec les médias dans ce cas-ci aurait été plus efficace. En effet, les voyageurs n'ont pas encore le réflexe de scruter les réseaux sociaux de l'aéroport.

A l'inverse, les journaux, télévisés ou non, ont encore une influence conséquente sur le partage d'information : si le Bad buzz créé par l'interdiction d'entrée au « Léman bleu » s'est fait aussi rapidement, la communication de l'aéroport, sur l'entrée des voyageurs ayant des billets valables, aurait pu l'être tout autant. Genève Aéroport doit aussi pouvoir collaborer avec les parties prenantes qui ne sont initialement pas de son côté. Si les médias sont utilisés consciencieusement, leur travail est à l'avantage de l'entreprise pour son image mais aussi pour communiquer rapidement à un large public.

Adaptation des mesures

Une dernière stratégie à développer que nous proposons à Genève Aéroport consiste à la mise en place des mesures sanitaires. L'OFSP et le Conseil Fédéral donnaient les directives concernant les risques et les mesures à mettre en place. Mais il est important d'identifier le contexte dans lequel elles s'appliquent. La direction générale de l'aéroport affirme avoir suivi à la lettre les recommandations de l'OFSP surtout. Cependant, les employés lui ont reproché de ne pas les avoir respectées et de ne pas les avoir appliquées correctement. Dans une situation de crise, il est important de valoriser un climat de confiance dans l'entreprise comme nous l'avons vu dans certaines précédentes recommandations. L'anticipation et les prévisions de mesures protectrices même si l'OFSP n'en fait pas une urgence sont un moyen de montrer aux collaborateurs internes qu'ils sont en sécurité. Cela transmet une forme de reconnaissance et d'importance de leur santé aux yeux de l'entreprise et permet une meilleure collaboration avec les parties prenantes internes. Pour finir avec ces quelques recommandations, en voici quelques autres à développer après la vague de crise, dans le but de retrouver une confiance solide entre les parties prenantes et l'aéroport de Genève.

Favoriser la fidélité

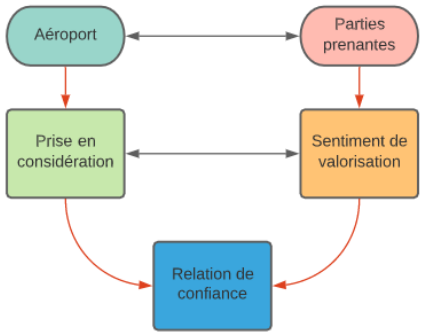
Genève Aéroport doit reconstruire la fidélité de ses voyageurs. La crise du COVID-19 ayant apeuré les populations, il doit trouver une stratégie afin qu'elles se sentent en sécurité pour reprendre l'avion et continuer à voyager. Pour cela, l'aéroport doit agir en collaboration avec ses parties prenantes, et notamment avec les compagnies aériennes, elles aussi durement touchées par la crise. Créer une offre ensemble leur fait non seulement de la publicité mais permet aussi de reconstruire un lien fortifié avec l'aéroport. Cela donne aux compagnies la possibilité de retrouver une clientèle et de la faire revenir au sein de l'aéroport. Nous recommandons à Genève Aéroport de créer par exemple une offre spécialement pour la population suisse. Ainsi, elle se sentira privilégiée et aura envie de collaborer et de soutenir l'aéroport qui fait partie de l'économie suisse. De plus, Genève Aéroport doit laisser les compagnies aériennes avoir un pouvoir de décision sur l'offre. Elles profiteront de la valorisation de leurs propositions par l'aéroport et cela renforcera le lien entre les deux

parties prenantes. Grâce à la création de ces nouvelles offres, deux parties prenantes (internes et externes) auront la possibilité de se reconnecter à l'entreprise dans une relation fructueuse et stable.

Valoriser ses employés

Les employés de Genève Aéroport sont ceux avec lesquels la rupture du contrat de confiance a été la plus rude. Il est nécessaire pour l'aéroport de retrouver une relation stable et loyale avec eux. Nous recommandons à l'aéroport de les valoriser le plus possible avec des avantages, une écoute attentive de leurs recommandations mais aussi et surtout une communication directe. Nous entendons par-là qu'il est important pour le directeur d'aller à la rencontre de son personnel et de discuter avec lui, ainsi les employés se sentiront réellement écoutés et pris en compte à l'inverse d'une communication générale par mail. Genève Aéroport doit retrouver une relation stable et gratifiante avec ses employés, afin qu'ils puissent remonter la pente de la crise ensemble et non pas l'un contre l'autre.

Ce dernier schéma indique le fonctionnement général qu'il faut valoriser pour retrouver une confiance mutuelle entre les parties prenantes et Genève Aéroport après cette crise pénible et douloureuse pour tous[52].



[52] Schéma créé par la rédactrice.

Axe médiatique (Ingénierie des moyens de CI) – Luca Longo

Dans l'optique du travail d'analyse, le travail qui suit fournit des recommandations concernant l'axe médiatique à adopter en période de crise. Les recommandations, à priori, en fonction d'une période de crise découle d'une méthodologie et de l'opinion qu'aura le public sur les actions de l'entreprise, ici Genève Aéroporté. Clarté, transparence et réactivité sont les maitres mots d'une communication de cirse que l'on peut lire dans la littérature du management de crise. Les canaux médiatiques sont tout autant d'opportunités de faire passer un message répondant à ces trois mots, donc une utilisation optimale est primordiale. En période de crise la perception des publics cibles peuvent être biaisés par tout un tas de facteurs indépendants à l'entreprise (la peur, l'angoisse, …). Il est donc important de communiquer de manière la plus claire en laissant le moins possible place à une double lecture médiatique des propos. La transparence permet de maintenir une image de confiance et évite grandement les reproches de l'opinion public et des politiques qui peuvent subvenir pendant et après la période de crise. Une transparence dans les réussites et les échecs permet une communication sincère et peut solliciter de la compassion. Ce point est essentiel dans le cas de ce travail car la crise du coronavirus est indépendante de la société et mondiale. La réactivité permet de se maintenir le niveau d'information proche de la réalité et des actions présentes. On veillera cependant à ne pas anticiper et réagir « à chaud » pour éviter les situations que l'on ne peut pas contrôler. La réactivité se fait aussi avant la crise lorsque l'on fait de la « veille » d'entreprise pour mettre en avant certaine problématique et ajuster au mieux sa communication de crise.

Dans notre cas de la crise du coronavirus il faut privilégier une communication offensive et proactive. Il ne faut pas attendre que les questions se pose ou ne pas se prononcer sur la situation. L'institution doit montrer une réelle volonté de coopération face à la pandémie et à la mise en œuvre de moyens pour y faire face.

Lors d'une communication de crise, les médias sont à l'affut de la moindre information. L'intérêt journaliste pendant une crise est très fort car l'opinion public y a un grand intérêt. Dans le cas de l'aéroport de Genève, l'entreprise était un point stratégique de la politique des pays en matière de voyage, de rapatriement et surtout à l'approche des vacances de printemps. Indépendamment des compagnies aériennes, la structure Genève Aéroport porte l'image de la Genève internationale.

Recommandations

En premier je vais développer mes recommandations médiatiques sur **les médias sociaux** en temps normal et par la suite en temps de crise. D'ordinaire les médias sociaux doivent permettre de faire vivre l'image de l'entreprise. La publicité, les réseaux sociaux, le logo sont tout autant de moyens de s'identifier à la marque. Les réseaux sociaux sont un moyen médiatique à exploité de telle manière à se construire une identité propre et ainsi une communauté rattachée. Genève aéroport doit accentuer sa communication médiatique sociale sur le « feel-good » que procure les vacances et le fait de passer à Genève Aéroport pour partir en voyage. Il faut développer la philosophie du départ en vacances et du voyage de rêve à travers la communauté des réseaux sociaux.

De nos jours, chacune et chacun partage ses photos de voyages. Que ce soit artistique, par égo ou par passion chacun a plaisir de partager les bons moments de la vie sur ces réseaux sociaux. Dans cette optique, et Genève Aéroport le fait déjà un peu, il faut partager et reposter le plus souvent possible les photos où l'aéroport est mis en avant ou cité. Cela va encourager et donner un sentiment de satisfaction à la personne qui a pris le cliché.

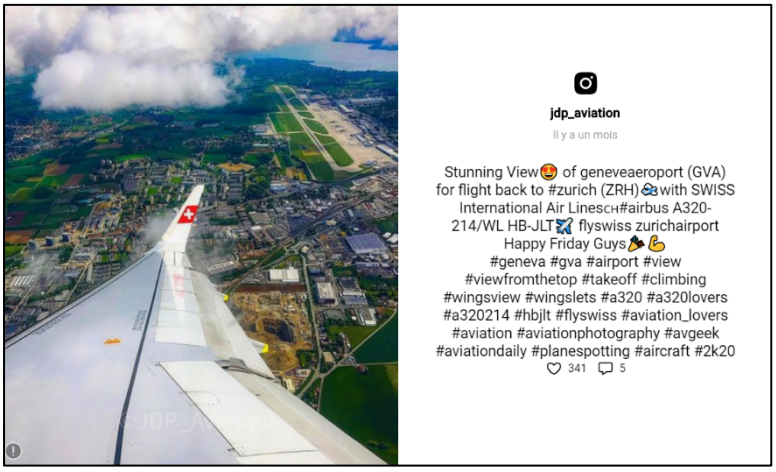


Image 1 source : instagram Genève aéroport

L'institution doit mettre en valeur ses passagers et ainsi sa communauté. Comme le montre l'illustration ci-dessous, ce créneau doit être accentuer même hors des périodes propices aux vacances.

Ce genre de publication peut tout à fait entrer dans une optique de « *repost* » et de partage par l'entreprise. Il est fédérateur et permet de donner une image positive à la marque. Cette recommandation peut s'appliquer aux réseaux sociaux Instagram et Facebook sur lesquels l'entreprise est déjà active. On veillera aussi sur les réseaux sociaux à maintenir une écoute active des potentiels retours et questions qui peuvent être faits au sujet de la crise. On prendra aussi compte le fait de gérer les espaces de discussions ouvertes et de se tenir à l'affût d'une potentielle fausse rumeur. Une entreprise à l'écoute sur les réseaux sociaux arrive à mieux cerner les réels besoins de son public.

Les médias sociaux ont leur place dans la société que si une approche socio-communautariste est créée au sein de ces médias. Genève aéroport doit aussi répondre à ce postulat quand il se positionne sur le secteur des médias sociaux et en particulier les réseaux sociaux.

En temps de crise il est important de communiquer aussi à travers des images fédératrices pendant la crise du coronavirus il faut mettre en avant ce que l'aéroport a mis à contribution comme aide pendant cette période. Acheminement de masques, mesures pour le personnel et les clients et rapatriement de voyageurs sont des éléments à accentuer pour montrer une certaine proximité avec l'opinion publique. L'aéroport est utile et le fait savoir. Pour avoir plus de transparence il faut aussi pouvoir montrer les coulisses de la situation de crise. Des publications sur les réunions de crises ou sur la task-force de l'aéroport sont tous des moyens pour mettre en avant l'efficacité de l'institution. L'aéroport travaille sur le problème et le fait savoir. La communication médiatique doit directement desservir cet axe. C'est bien de faire les choses, mais dans un esprit de communication et d'image de marque il faut appuyer ce qui est fait. En période de crise le public est très réceptif surtout quand il voit des institutions prendre en charge le problème. Il y a ainsi très peu de risque d'une surcharge d'information.

Cette recommandation fait écho aux deux vidéos que l'aéroport à publier sur YouTube concernant l'acheminement de masque et le rapatriement de touristes. Cet élément central a eu pour effet des milliers de vues sur la plateforme de vidéo mais quasiment pas relayer sur les autres médias sociaux ou très peu.

Une autre communication qui doit être diffusée sur les médias sociaux est le message véhiculé par les institutions publiques. La solidarité, a été un mot important durant cette période de crise. L'aéroport de Genève se doit d'adhérer à

Image 2 logo de solidarité de l'OFSP

cette valeur pendant la crise covid-19 pour son capital sympathie envers la population. Cela peut se traduire par plusieurs formes comme une vidéo du personnel qui applaudit les travailleurs de la santé. Les valeurs communes ont pour effet d'avoir un impact positif et communautaire en temps de crise.

Lors d'un semi-confinement, les personnes sont chez elles à la maison. Il est donc judicieux de communiquer à travers un spot publicitaire ou un sponsoring d'une émission pour mettre en avant l'image de la marque en touchant un maximum de personnes chez elles. Plusieurs marques comme Swisscom ont su mettre à profit cette technique qui est assez réussie. Cette méthode permet d'avoir une proximité avec les gens directement chez eux faute de grands événements comme vitrine où paraître.

Il ne faut pas oublier que les médias sociaux sont aussi des plateformes pour communiquer des informations sur les mesures sanitaires recommandées par les autorités. Même si elles ont un faible impact communicationnel cela montre que l'institution prend ses responsabilités et recommande de respecter les mesures sanitaires. De concert avec les autorités cela montre une unité face à la crise et pour convaincre la population des gestes à adopter.

La communication médiatique informationnelle

La communication d'information médiatique en temps de crise n'est de loin pas un exercice facile. La situation évolue de jours en jours, voire d'heure en heure. Il faut dans ces cas-là agender la communication médiatique et donner un rythme de communication d'information. Cela peut se traduire par des points presse quotidiens ou bihebdomadaires. L'important est de donner aux médias l'impression de contrôle des flux et une maitrise de l'information. Il est important de soigner sa communication envers les médias présents pendant la communication de l'entreprise. Ils sont les vecteurs directs de l'information vers l'opinion publique. Un regard journalistique offrira une vision plus « objective » de la situation si le média est perçu comme une source d'information fiable et de service public.

Les points presse doivent se faire à travers des communiqués clairs et appuyés par une compétence hiérarchique ou politique (chef de la taskforce, médecin cantonal, …). Il en va de même pour les conférences de presse. La présence d'une autorité pour appuyer les informations offrira un caractère crédible sur le filtrage de l'information qui se base en partie sur la compétence de la source. Il faut maintenir cet aspect professionnel tant dans la communication interne qu'externe. Comme dans toute communication de crise, il faut savoir connaître les réels moyens à disposition pour ne pas faire des promesses que l'on ne saurait pas tenir. La mesure est donc fortement recommandée dans ce gens de cas

On veillera aussi à offrir un accès direct aux organes officiels comme le canton où la confédération qui sont mis à jour régulièrement et de manière contrôlée. Cet accès peut se mettre en place via le site internet en mettant à disposition les liens vers les organes officiels. Ainsi on dilue la responsabilité de l'information et on montre un alignement avec les mesures officielles. Dans notre cas, l'aéroport de Genève doit montrer une étroite collaboration avec les services de santé du canton de Genève et avec l'Office fédéral de santé publique de la Confédération. Le fait de monter une collaboration avec ces organes envoie une volonté d'entraide face à la crise sanitaire et de résolution des problèmes qu'elle engendre. Les informations orales doivent aussi être étudier de manière familière et rassurante en temps de crise. Une voix calme et posée doit annoncer des mesures sanitaires et des suppressions de vol dans le cas d'un aéroport.

Le site internet de l'aéroport de Genève est un canal d'information qui doit avoir une place centrale au sein de la communication de crise. La page d'accueil doit fournir un maximum d'information pragmatique sur l'état de crise. Il faut penser à actualiser régulièrement les informations et surtout indiquer la dernière date de mise à jour de l'information. Une actualisation peut être faite quotidiennement à heure fixe pour être dans la continuité du rythme d'information. Il

faut aussi séparer l'information de crise du reste du contenu du site internet avec un onglet « informations coronavirus ».

La mise en place de matériel de protection face à la pandémie est une opportunité de communication sur cette dernière et sur la réactivité de Genève aéroport. Ce sont des moyens à mettre rapidement en place et surtout à communiquer. On peut même voir ces objets comme de futurs espaces publicitaires à l'image des stylos ou des goodies. Inscrire le logo de Genève aéroport sur les masques et les bouteilles de gel hydro alcoolique est un moyen de communiqué sur l'implication de protéger les voyageurs mais aussi les employés. Ces matériels sont de nouvelles surfaces sur laquelle les marques pourront communiquer. Les coûts de production peuvent être assez conséquents au début, mais on constate déjà que le prix de ce matériel de protection est en baisse.

Image 3 matériel de protection sanitaire / état de Genève

Lors d'une telle communication Genève aéroport doit souligner son importance au niveau local. Cette démarche se fait dans le but d'avoir un moyen de pression face aux politiques pour « l'après crise ». Des budgets et des mesures concernant les voyageurs devront être négociés. A travers cette communication médiatique, le rôle de l'entreprise doit mettre en avant les opportunités qu'elle offre à la logistique du pays et ainsi appuyer son image d'institution importante dans le paysage Suisse.

Communiquer sur la crise sanitaire

Les approches pour une communication de crise se basent aussi sur l'aspect de causalité qu'il en ressort. Sur ce point il existe deux courants théoriques qui peuvent se croiser (Thierry Libaert, 2018). Dans l'approche processuelle, on se base sur la prédictivité de la crise sanitaire en se référant à des cartes et les connaissances que l'on a à un moment donné de la crise. Or, ce point a pris la communauté européenne de court dès le début de la crise. La communication de Genève aéroport doit reposer sur la seconde approche, l'approche aléatoire. Elle met en avant « l'imprévisibilité » de la crise. Cette notion est assez importante dans une optique médiatique car elle donne la possibilité à l'entreprise de justifier un temps d'adaptation et de recule aux mesures qui seront prises.

Dans la communication médiatique il faut un procédé prédéfinit de réactions et responsabilités. La conception d'un « plan de crise » doit pouvoir se préparer en coordinations avec les différents acteurs de la communication du cirse. La conception de ce plan évalue les différents cas de crise auxquels l'institution peut faire face. Avec la technologie numérique ces cas de crise peuvent devenir de plus en plus fréquents et avec la rapidité des réactions sociales, un plan d'urgence permet de mettre en place un dispositif communicationnel des plus efficace.

Conclusion

Ces recommandations sont le fruit de la littérature de crise qui a émergé ces dernières années avec l'avènement des technologies numériques qui offre un éventail de nouvelles opportunités. Les recommandations ci-dessus font partie d'une théorie globale qui doit être prise en compte dans la conception de la communication médiatique. Il faut, en cas de crise, bien mesurer les ressources et les facteurs humains. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou des parties ex-

ternes l'anticipation des réactions de l'opinion publique doit être pris en compte à chaque moment de la réflexion de la communication médiatique. Les médias doivent être un outil supplémentaire à la communication institutionnelle. Ils doivent être accompagnés dans leur démarche d'information envers l'opinion publique. Il n'existe pas de communication de crise à l'emporte-pièce applicable à toute les situations. C'est pourquoi il est important d'entretenir les canaux de communications traditionnels pour réagir et agir au mieux une fois la situation de crise venue.

Certains éléments recommandés sont déjà en partie pensés par Genève aéroport. D'ailleurs on peut juger objectivement que la communication de cette entreprise est assez bonne. On constate un réel effort dans la communication médiatique et une volonté de clarté dans les propos de Genève aéroport.

Bibliographie

- Lagadec, P. (1986, October). Stratégies de communication en situation de crise. In Annales des mines (No. 10-11, pp. 125-131).
- Libaert, T., Motulsky, B., Baygert, N., Vanderbiest, N., & Vicherat, M. (2018). *Communication de crise*. Pearson.
- Ogrizek, M., & Guillery, J. M. (1996). *La communication de crise*. FeniXX.
- ROMANO, Marcello, 2020. Manuel pratique de communication institutionnelle, Méthodes et outils de la gestion des relations publiques [document PDF]. Support de cours : Cours « Communication institutionnelle », Université de Neuchâtel, Sciences de l'information et de la communication, année académique 2019-2020.