

Louvain School of Management

Gestion de crise en entreprise

Etude du cas de Boeing lors de la crise du 737 MAX et de l'effet des stratégies sur les médias

Auteurs : Clément PHILIPPE (47882000) et Nathan WIERTZ (32411500)
Promoteur : Pr. Guilhem BASCLE
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en Sciences de Gestion
Horaire de jour

Résumé

Nous vivons à l'heure actuelle, l'air du tout numérique. et de la communication instantanée. Les informations n'ont jamais circulé aussi vite qu'aujourd'hui. Si ces technologies ont de nombreux avantages, elles peuvent également engendrer des dégâts irréparables pour des entreprises qui seraient sujettes à une crise. Il est donc devenu plus qu'indispensable pour les organisations, de se préparer aux éventuels évènements négatifs futurs dans ce contexte d'instantanéité. Ce travail de fin d'études propose, au travers d'une synthèse théorique et de l'étude du cas de Boeing et des crashes des 737 MAX, d'établir des recommandations pour les managers d'entreprise. Ces conseils sont applicables à toutes les organisations et sont à visée préventive et curative.

Remerciements

Nous tenions à adresser tout notre respect et nos remerciements à notre promoteur, Monsieur Guilhem Bascle, Professeur à la Louvain School of Management pour nous avoir corrigés, orientés et soutenus tout au long de ce travail. Ses conseils et son expérience en la matière ont rendu la réalisation de ce travail de fin d'études possible.

*Clément PHILIPPE
Nathan WIERTZ*

Table des matières

1	Introduction	1
1.1	Identification du problème de recherche	1
1.2	Intérêt de la recherche	1
1.3	Recommandations aux managers	1
1.4	Implications du sujet dans la recherche scientifique	2
1.5	Structure du travail	2
2	Revue de la littérature	3
2.1	La crise et ses parties prenantes	3
2.2	La réputation et sa formation	3
2.3	Menaces pour l'entreprise et sa réputation	4
2.3.1	Les menaces posées par la crise	4
2.3.2	Théorie de la SCCT concernant l'attribution de la crise	4
2.3.3	Responsabilité éthique de l'entreprise	4
2.3.4	Facteurs de création de menaces pour la réputation	5
2.3.5	Le rôle des médias en temps de crise et concept de cadrage	6
2.3.6	Évaluation de la menace pour la réputation	6
2.4	Structure et Stratégies de gestion de crise	7
2.4.1	Qu'est-ce que la gestion de crise	7
2.4.2	Les règles de bonnes pratiques pour gérer une crise	7
2.4.3	La structure d'une crise	7
2.4.4	Les éléments de la phase pré-crise	7
2.4.5	Le comportement, les actions à mener pendant une crise et les stratégies de réponse à celle-ci	9
2.4.6	Les actions à prendre en post-crise	11
2.4.7	Comment les réponses stratégiques de crise protègent l'entreprise des réactions négatives ?	11
2.4.8	L'impact des médias	13
3	Étude de cas	14
3.1	Méthodes utilisées	14
3.1.1	Design de recherche	15
3.1.2	Techniques d'analyse	16

3.2	Description du cas	16
3.2.1	Début de l'entreprise	16
3.2.2	Boeing 737 MAX et concurrence avec Airbus	17
3.2.3	Premier crash	18
3.2.4	Second crash	18
3.2.5	Gestion de la crise	18
3.3	Données	19
3.3.1	Communiqués de presse	19
3.3.2	Articles de presse quotidienne américaine	19
3.4	Méthodologie de l'analyse de données	20
4	Résultats et analyse	22
4.1	Résultats du codage	22
4.1.1	Aspects de second ordre utilisés dans les journaux	22
4.1.2	Type de cadrage utilisé par les quotidiens	25
4.2	Communiqués de presse de Boeing	25
4.2.1	Analyse chronologique des communiqués de presse	26
4.2.2	Timeline	28
4.3	Quotidiens	30
4.3.1	Wall Street Journal	30
4.3.2	New York Times	32
5	Discussion et conclusion	35
5.1	Discussion des résultats	35
5.2	Propositions aux managers	37
5.3	Compétences personnelles acquises durant ce travail	40
5.4	Limites du travail	41
6	Annexes	43
6.1	Répartition des aspect de second ordre	43

Table des figures

3.1	Comparaison entre le B-737 première génération 1968 (à gauche) (“Business Insider”, p. d.) et le B-737 MAX 2017 (à droite) (“Actu Aéro”, p. d.).	18
4.1	Timeline de l’évolution de la crise, des évènements liés et des stratégies mises en place par l’entreprise Boeing.	29
6.1	Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).	43
6.2	Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).	44
6.3	Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).	44
6.4	Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).	45
6.5	Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).	45

Chapitre 1

Introduction

Le 29 octobre 2018, le vol JT610 en partance pour Pangkal Pinang prend une trajectoire anormale et vient s'écraser dans la mer de Java après 6 minutes de vol. Cet événement marque le début de la plus grande crise médiatique pour le constructeur américain Boeing et son nouvel appareil le B 737 MAX.

1.1 Identification du problème de recherche

L'objectif de ce travail est d'analyser la crise qu'a subi l'entreprise Boeing suite aux crashes de ses deux 737 MAX en Indonésie, fin 2018 et en Éthiopie, début 2019. La question de recherche se formule donc de la manière suivante : quel est l'effet des stratégies mises en place par Boeing durant la crise des 737 MAX sur les médias américains ?

1.2 Intérêt de la recherche

De tout temps, les entreprises, les organisations et les états ont été sujets à des crises de plus ou moins grande ampleur. Dans un monde où l'information est omniprésente et instantanée, il est plus qu'indispensable pour ces organismes de se munir d'outils et de stratégies permettant de prévenir et de guérir une situation de crise. Ce travail a pour objectif d'établir des recommandations générales sur la gestion crise en se basant sur l'exemple de Boeing.

1.3 Recommandations aux managers

Trois recommandations se dégagent de l'analyse de la crise de Boeing et du corpus de théorie rédigé dans ce travail. Ces recommandations ont pour objectif de donner aux managers d'entreprise des conseils primordiaux en matière de gestion de crise.

La première recommandation met en avant l'importance d'une gestion de crise structurée pour chacune des étapes, à savoir la pré-crise, la réponse à la crise et la post-crise.

La seconde concerne les médias et leur influence en temps de crise sur la réputation de l'entreprise. Il est primordial pour l'entreprise de tenir compte de toutes ses parties prenantes.

Et finalement, analyser les facteurs de création de menace pour la réputation de l'entreprise. Ceci permet à l'entreprise d'évaluer l'ampleur des dégâts que la crise peut causer.

1.4 Implications du sujet dans la recherche scientifique

Depuis longtemps les managers d'entreprises se sont intéressés au domaine de la gestion de crise. Ce sujet étudié depuis de nombreuses années est développé dans une littérature abondante. Malgré cela, très peu d'entreprises mettent en place de réels dispositifs de gestion de crise, tant d'un point de vue de prévention que d'action.

Ce travail souhaite contribuer à la recherche dans le domaine de la gestion de crise en fournissant un document de synthèse qui reprend une partie des aspects théoriques clés du sujet. Il permet également de mettre en avant la complémentarité des différents grands courants de pensée dans le domaine de la gestion de crise.

Par ailleurs, peu d'études se sont penchées sur la crise que l'entreprise Boeing a connue avec les deux crashes de ses 737 MAX. Ce travail propose d'étudier et d'analyser cette catastrophe sous un tout nouvel angle en utilisant la méthode de « codage » développée par John Van Maanen (MAANEN, 1979). Mais aussi en confrontant les prises de décisions des managers de l'entreprise avec les recommandations apportées par la théorie développée auparavant dans le document.

Finalement, ce travail fournit une liste de cinq recommandations applicables à toute organisation en crise qui souhaiterait se préserver d'événements négatifs futurs. Qu'ils viennent de l'intérieur comme de l'extérieur de l'organisation.

1.5 Structure du travail

Ce travail sera divisé en plusieurs chapitres. Tout d'abord, une revue de la littérature sera faite. Dans ce chapitre, le lecteur pourra trouver de plus amples explications sur la gestion de crise en entreprise déjà étudiée dans des articles scientifiques. Par la suite, la méthode expérimentale consistant en une étude de cas sera détaillée. Les résultats de l'étude seront ensuite analysés dans le dernier chapitre. Pour finir, une conclusion débouchera sur la discussion des résultats d'analyses, donnera cinq recommandations majeures aux managers en temps de crise et détaillera les limites de ce travail.

Chapitre 2

Revue de la littérature

2.1 La crise et ses parties prenantes

Une **crise**, dans le cadre de la gestion d'évènements négatifs, est définie comme étant une **menace directe** pour les opérations d'une entreprise ou d'une organisation. Les conséquences de celle-ci peuvent être négatives si la situation n'est pas correctement gérée.

En lien avec une crise, telle qu'elle est conçue ici, surviennent des actes répréhensibles de la part de l'entreprise concernée. Une récente perspective sur les **actes répréhensibles** consiste à les concevoir comme étant socialement construits (GREVE et al., 2010). En d'autres termes, ces actes résultent d'une interaction à double sens entre les organisations et les **agents de contrôle sociaux**. Parmi ceux-ci on retrouve entre autres les états, les médias et les régulateurs (agences gouvernementales, ONG, ...). Ces derniers ont comme rôle de définir le cadre dans lequel les organisations vont évoluer et de surveiller si celles-ci n'en sortent pas (GREVE et al., 2010). Les sanctions peuvent être directes ou indirectes.

La « **Situational Crisis Communication Theory** » (SCCT), fixe un cadre de travail aidant à maximiser la protection de la réputation de l'entreprise dans le cas d'une crise. Elle trace également les grandes lignes directrices à suivre dans une stratégie de réponse en temps de crise (COOMBS, 2007c).

2.2 La réputation et sa formation

La **réputation** d'une entreprise suit un processus d'évaluation par comparaison. Les parties prenantes observent les actions de l'organisation concernée par la crise et jugent ces dernières vis-à-vis d'un standard de qualité. Celui-ci peut être fondé sur base du comportement que les autres entreprises du secteur auraient adopté dans de pareilles circonstances. La réputation se forme donc sur la capacité qu'a une entreprise à répondre aux attentes des parties prenantes et à la façon de les traiter (COOMBS, 2007a).

Par ailleurs, la plupart des informations que les parties prenantes reçoivent proviennent des

médias. C'est pourquoi ceux-ci jouent un rôle déterminant dans l'évolution de la réputation d'une entreprise et de la vision qu'ont les parties prenantes sur la gestion de la crise (JIN et al., 2014).

2.3 Menaces pour l'entreprise et sa réputation

2.3.1 Les menaces posées par la crise

Une crise peut principalement engendrer trois types de menaces :

1. La sécurité publique
2. Les pertes financières
3. La perte de réputation

Bien entendu, toutes ces menaces sont liées. Par exemple, la perte de vies humaines entraîne des coûts financiers et endommage la réputation. Tandis que, la dégradation de la réputation de l'entreprise engendre des pertes financières. À ces menaces, on peut également ajouter qu'une crise est en mesure d'impacter physiquement, émotionnellement, et/ou financièrement toutes ses parties prenantes.

En ce qui concerne la détérioration de la réputation, la théorie de la gestion de crise met en avant le concept particulier qu'est le **capital de réputation**. Chaque entreprise en dispose et il est principalement constitué des actions perpétrées par la compagnie durant son histoire (COOMBS, 2007c). Plus concrètement, une entreprise qui possède une forte réputation de base aura une situation post-crise plus favorable qu'une autre entreprise ayant une réputation préalable faible et qui est soumise à la même crise. Par conséquent, un capital de réputation faible, voire négatif, risque d'amplifier les effets de la crise sur l'image de l'entreprise.

2.3.2 Théorie de la SCCT concernant l'attribution de la crise

L'Homme a toujours cherché la **cause des événements** dont il est acteur ou spectateur et marque un intérêt d'autant plus grand lorsque ceux-ci sont négatifs et imprévus. Sur cette base, on définit une réponse comportementale négative, lorsqu'une organisation est jugée responsable et qu'elle inspire la colère. À l'opposé, on retrouve la réponse comportementale positive envers l'organisation qui n'est pas jugée responsable et qui inspire la sympathie (COOMBS, 2004).

2.3.3 Responsabilité éthique de l'entreprise

La priorité dans n'importe quelle crise est de protéger les parties prenantes concernées de toutes nuisances et non la réputation de l'entreprise. Des instructions peuvent être délivrées directement aux parties prenantes via les journaux et les services d'informations. Pour faire face à ce stress psychologique, les parties prenantes ont besoin d'informations concernant ce

qu'elles viennent de vivre. De plus ces dernières veulent être tenue au courant des actions concrètes qui ont été prises pour les protéger d'une future crise similaire.

Il est attendu par les parties prenantes de la crise que l'entreprise laisse transparaître l'expression de ses inquiétudes lorsqu'elle en a. Cette démarche est également recommandée par les experts de la crise. Par ailleurs, ceci ne constitue en rien un aveu de culpabilité de l'entreprise. Une gestion de crise éthique doit avant toute chose fournir un **soutien physique, psychologique et émotionnel** aux victimes de la crise (COOMBS, 2007c).

2.3.4 Facteurs de création de menaces pour la réputation

On définit **la menace**, comme l'ampleur des dommages qu'une crise peut infliger à la réputation d'une entreprise, si aucune action n'est prise par cette dernière. De cette définition émergent **trois facteurs** principaux qui créent une menace pour la réputation de l'entreprise (COOMBS, 2007c) :

1. La responsabilité initiale de la crise
2. L'histoire de la crise
3. La réputation relationnelle préalable

La **responsabilité initiale** détermine le niveau d'implication de l'entreprise dans la crise selon les parties prenantes. Ce niveau est grandement impacté par le type de crise concerné. La nature de la crise est déterminée suivant la manière dont elle a été encadrée. On distingue généralement deux types de cadres, celui de communication et de pensée. Pour le premier, il s'agit de la forme sous laquelle l'information est communiquée (image, phrases, mots, etc.). Le cadre de pensée, quant à lui, fait référence à la structure cognitive que les parties prenantes empruntent pour interpréter l'information. Par conséquent, le cadre de la communication agit fortement sur le cadre de la pensée.

Voici un résumé des différents types de crises (COOMBS, 2007c) :

Groupement de victimes : Lors de ces crises, l'entreprise est également victime des conséquences de celles-ci. L'entreprise est jugée faiblement responsable donc sa réputation n'en pâtira que faiblement. Cette crise peut être due à des catastrophes naturelles, des rumeurs infondées, des violences sur le lieu de travail ou des contrefaçons de produits.

Groupement accidentel : Dans ce cas-ci, ce sont les décisions de l'entreprise qui ont mené à la crise, mais cela de manière non intentionnelle. La réputation de l'entreprise sera également faiblement impactée. Plusieurs causes sont possibles, telles que : les défis (fonctionnement inapproprié de l'organisation), des accidents dus à des erreurs techniques ou des dommages faits sur des produits.

Groupement évitable : Ces crises sont provoquées par des actions intentionnelles de l'entreprise qui mettent en danger des personnes ou violent des lois ou des règlements. L'impact sur la réputation de l'entreprise est dès lors beaucoup plus important. Les

causes peuvent être multiples, il peut s'agir d'accidents ou de dommages causés à un produit dûs à une erreur humaine ; ou bien de méfaits (abus sur les parties prenantes) avec ou sans blessures.

L'histoire de la crise concerne les expériences antérieures que l'entreprise a vécues. Si ces dernières ressemblent à la crise actuelle, cela manifesterait un manque d'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de ses erreurs dans le passé et la décrédibiliserait.

Quant à **la réputation relationnelle préalable**, il s'agit de la perception que les parties prenantes ont eue lorsque l'entreprise s'est occupée d'elles lors d'évènements antérieurs.

Ces deux derniers facteurs impactent directement le capital de réputation de l'entreprise.

2.3.5 Le rôle des médias en temps de crise et concept de cadrage

Les **médias jouent un rôle central** en temps de crise. Ils apportent l'information et façonnent la perception qu'ont les parties prenantes au regard des actes répréhensibles des entreprises.

Tout d'abord, les médias peuvent faire la publicité des transgressions que les agents de contrôle sociaux ont rapportées, de sorte à faire connaître les mauvaises actions d'une entreprise auprès du grand public.

Enfin, les médias ont la capacité d'influencer la perception d'une transgression. Cette seconde compétence est liée à la théorie sur les cadres de communication et de pensée (JIN et al., 2014).

On définit de manière générale le **cadrage** (framing) comme le processus par lequel une source de communication, telle qu'un organe de presse, définit et construit une question politique ou une controverse publique (NELSON et al., 1997).

2.3.6 Évaluation de la menace pour la réputation

Un **procédé en deux étapes** est utilisé par les gestionnaires de crise pour évaluer la menace qui pèse sur la réputation d'une entreprise, lorsque la théorie des trois facteurs est employée (COOMBS, 2007c).

La **première étape** consiste à établir la responsabilité initiale de la crise. Pour ce faire, la SCCT (situational crisis communication theory) a établi un niveau de responsabilité spécifique que l'on peut attribuer à une organisation pour chaque type de crise. Cet outil permet aux gestionnaires de déterminer à l'avance quelles parties prenantes vont attribuer la responsabilité de la crise à l'entreprise.

La **seconde étape** concerne l'histoire de crise de l'entreprise ainsi que la réputation relationnelle que cette dernière possède. La réputation d'une compagnie qui a un lourd passé de crise souffre d'autant plus, de manière directe ou indirecte, que celle d'une entreprise qui en fait pour la première fois l'expérience. Ce phénomène est d'autant plus fort lorsque ladite entreprise subit une crise similaire à celle qu'elle a déjà vécue et que les relations

passées avec les parties prenantes étaient de piètre qualité. Ces deux éléments permettent donc d'évaluer la menace de la crise sur la réputation de l'entreprise.

Les **interactions entre l'organisation et les parties prenantes** souffrent également des implications de la crise. Plus concrètement, cela se traduit par une baisse de soutien de la communauté envers l'organisation, ainsi qu'une forte diminution des ventes.

2.4 Structure et Stratégies de gestion de crise

2.4.1 Qu'est-ce que la gestion de crise

La **gestion de crise** est un processus visant à prévenir ou à atténuer les dommages qu'une crise peut infliger à une organisation et à ses parties prenantes. (COOMBS, 2007a)

2.4.2 Les règles de bonnes pratiques pour gérer une crise

Voici les règles de bonnes pratiques, selon (BARTON, 2001) et (COOMBS et AL., 2006), pour qu'une organisation soit à même de maîtriser une crise :

1. Avoir un plan de gestion de crise mis à jour tous les ans.
2. Former une équipe de gestion de crise compétente.
3. Faire annuellement des simulations de crise pour mettre à l'épreuve l'effectif et le plan mis en place.
4. Concevoir des messages de crise au préalable pour accroître la réactivité.

2.4.3 La structure d'une crise

La gestion de crise est constituée de trois grandes phases (COOMBS, 2007a) :

1. La phase de pré-crise : celle-ci tient compte de la prévention et de la préparation à la crise.
2. La phase de réponse à la crise : c'est lors de cette étape que la direction doit répondre, avec beaucoup de précautions, à la crise qui est en cours.
3. La phase post-crise : cette dernière consiste, d'une part à retenir les leçons apprises lors de la crise de sorte à mieux gérer la suivante et d'autre part, remplir les engagements fixés pendant la seconde phase. Cela comprend également le suivi des informations.

2.4.4 Les éléments de la phase pré-crise

Cette section explicite les éléments indispensables qu'une entreprise doit mettre en place de manière à se prévenir d'une crise future. Chaque dispositif a son importance et permet de mieux anticiper les menaces liées à un événement négatif.

Plan de gestion de crise

Le **plan de gestion de crise** (crisis management plan ou CMP) définit les étapes clés que l'entreprise doit suivre, les actions pertinentes et performantes à effectuer en temps de crise et fournit un formulaire qui détaille les réponses stratégiques à communiquer en fonction de la situation (KHODARAHMI, 2009). La force de cet outil est qu'il permet de gagner un temps considérable lorsque l'entreprise fait face à une crise. En effet, une grande partie des tâches sont **pré-assignées**, une grande quantité d'informations et des sources de références sont d'ores et déjà **pré-collectées**.

On peut annexer à ce plan de gestion de crise dix conseils établis sous forme des « 10 choses à ne pas faire » en temps de crise. Cette liste formulée par (PARSONS, 1996) reprend les conseils suivants :

1. Ne jamais spéculer sur des faits dont on ne connaît pas la provenance.
2. Ne pas minimiser les problèmes de la crise auprès de la presse.
3. Ne pas laisser la crise hors de contrôle et surveiller chaque nouvel événement.
4. Empêcher les avocats de diriger seuls la crise, l'entreprise risquerait de donner l'impression qu'elle n'a plus le contrôle sur les événements.
5. Ne pas blâmer n'importe qui pour n'importe quoi.
6. Ne pas sous-estimer les questions émotionnelles, ces dernières préoccupent beaucoup les médias.
7. Ne pas communiquer des informations qui pourraient violer la vie privée des parties prenantes.
8. Ne jamais laisser les médias « sans commentaire ». Cet acte laisse paraître un aveu de culpabilité de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes.
9. Ne pas faire de favoritisme entre les différents médias qui suivent la crise.
10. Ne pas profiter des événements pour promouvoir des produits ou des services de l'entreprise.

Équipe de gestion de crise :

La théorie de (BARTON, 2001) définit au préalable les membres communs de l'équipe de crise, tels que les relations publiques, la sécurité, les services juridiques, le service financier, le département opérationnel, les ressources humaines, ainsi que la direction. Il est important de veiller à ce que le représentant principal des relations publiques fasse partie des rangs. La composition de cette équipe varie évidemment en fonction du type de crise auquel l'entreprise doit faire face. L'équipe de gestion de crise doit au préalable s'efforcer d'imaginer les pires scénarios que l'entreprise pourrait rencontrer. Cette étape permet une fois de plus de gagner un temps considérable, car chaque membre de l'équipe sait déjà quelles actions basiques il doit faire en temps de crise et quand il doit les exécuter.

Par ailleurs, il est clair que dans de telles circonstances, les membres de l'équipe seront exclusivement attelés à répondre à la crise et que leurs tâches quotidiennes au sein de

l'entreprise seront effectuées par d'autres employés (REGESTER, 1993). Cela suppose une anticipation de l'entreprise à ce niveau-là également.

Les porte-paroles :

Une étape clé de l'élaboration d'une équipe de gestion de crise est la formation de porte-paroles qualifiés. Il est indispensable pour l'entreprise d'avoir des membres formés et prêts à **répondre de manière stratégique aux médias** en temps de crise (LERBINGER, 1997).

2.4.5 Le comportement, les actions à mener pendant une crise et les stratégies de réponse à celle-ci

La réponse à la crise est la deuxième phase du processus de gestion de crise. C'est lors de cette étape que la direction de l'entreprise va exécuter son plan d'action, une fois que la crise a éclaté. Les relations publiques ont un poids prédominant lors de cette étape du processus. Ils vont pouvoir aider à l'élaboration des messages communiqués auprès du grand public (PREBLE, 2008).

Les recherches distinguent **deux étapes principales** lors de la phase de réponse à la crise : la réponse initiale (a.) et la réparation de la réputation et les intentions comportementales de l'organisation (b.) (COOMBS, 2007a).

a. La réponse initiale à la crise :

1. **Être rapide** : En pratique, il s'agit pour l'entreprise de donner sa version des faits dans l'heure qui suit la crise. Cette rapidité de réponse permet d'empêcher que de fausses informations circulent et que la réalité soit déformée par les médias ou toutes parties prenantes s'exprimant sur le sujet. Cette réactivité exerce une grande pression sur les gestionnaires de crise et met une fois de plus en avant l'importance de la phase de pré-crise.
2. **Être précis** : Les parties prenantes, ainsi que les spectateurs de la crise veulent une grande transparence quant aux informations qui sont communiquées par l'entreprise. Ils souhaitent savoir dans quelle mesure cet événement peut les affecter. La pression exercée par la crise sur les gestionnaires de l'entreprise peut les pousser à commettre des erreurs dans les informations qu'ils communiquent. Dans ce cas précis, il est indispensable de les corriger par la suite.
3. **Être cohérent** : Il est indispensable d'avoir une cohérence absolue entre les messages que l'entreprise veut faire passer et les informations que l'on demande aux porte-paroles de communiquer. Une bonne communication en interne est donc également essentielle.
4. **Faire de la sécurité du public la priorité numéro 1** : des réponses rapides et précises sont essentielles en matière de sécurité publique. En effet, de manière générale, plus une organisation tarde à prendre des mesures, plus la situation risque de s'aggraver. Par ailleurs, une organisation ayant une bonne réactivité se préserve

de risques financiers et de la détérioration de sa réputation. Elle laisse refléter une certaine maîtrise de la situation.

5. **Exploiter tous les moyens de communication** : une bonne relation avec les médias permet aux gestionnaires de crise de diffuser efficacement leurs messages, de manière à atteindre la plupart des parties prenantes. L'objectif en début de crise est de communiquer les messages de l'entreprise rapidement et au plus grand nombre, peu importe si l'entièreté du public n'est pas directement concernée.
6. **Fournir de la sympathie pour les victimes** : la manifestation d'inquiétude et de l'empathie de l'entreprise envers les victimes, favorise à atténuer les pertes financières et préserve la réputation de la compagnie. On entend par victime, l'ensemble des personnes blessées ou impactées de quelque façon que ce soit par la crise.
7. **Tenir compte des employés dans la réponse initiale** : Le (ROUNDTABLE, 2002) et le (COUNCIL, 2003) précisent qu'il est essentiel que les employés sachent ce qu'il s'est passé durant la crise et dans quelle mesure, cette dernière va les impacter.
8. **Pouvoir fournir une aide psychologique aux victimes de la crise (employés inclus)** : Le (ROUNDTABLE, 2002) et (COOMBS, 2007a) soulignent l'importance, pour les gestionnaires de crise, de tenir compte du stress que la crise a pu infliger aux employés, aux victimes et à leur famille. De ce fait, l'organisation doit apporter son soutien pour aider les différents groupes à faire face à la situation.

b. la réparation de la réputation et les intentions comportementales de l'organisation :

Les réponses stratégiques de crise ont pour objectif de préserver ou de réparer la réputation d'une organisation. Mais aussi, d'atténuer les effets négatifs de la crise et de dissuader les parties prenantes d'adopter des intentions comportementales négatives. Par ailleurs, la liste des réponses stratégiques parfaites à adopter pour tous types de crises n'existe pas (BRADFORD et GARRETT, 1995). En revanche, il est possible d'établir une liste de réponses usuelles. Il est à noter que plus la stratégie de réponse est accommodante pour les parties prenantes, plus l'entreprise est perçue comme proactive et responsable auprès du public. Cependant, ces mêmes stratégies sont bien souvent coûteuses (ALLEN et CAILLOUET, 1994).

Voici un résumé des différentes stratégies primaires et secondaires pouvant être mises en place par une entreprise lors d'une crise (COOMBS, 1998 & COOMBS, 2007b) :

Stratégies primaires

- Les stratégies par refus

L'attaque de l'accusateur : Le gestionnaire de crise affronte la personne ou le groupe qui prétend que quelque chose ne va pas dans l'organisation.

Le déni : Le gestionnaire de crise affirme qu'il n'y a pas de crise.

Bouc émissaire : Le gestionnaire de la crise rejette la responsabilité de la crise sur une personne ou un groupe extérieurs à l'organisation.

- Les stratégies par diminution

L'excuse : Le gestionnaire de la crise minimise la responsabilité de l'organisation en niant toute intention de nuire et/ou en affirmant son incapacité à contrôler les événements qui ont déclenché la crise.

La justification : Le gestionnaire de crise minimise les dommages perçus comme étant causés par la crise.

— Les stratégies par reconstruction

La compensation : Le gestionnaire de la crise offre de l'argent ou d'autres cadeaux aux victimes.

Le pardon : Le gestionnaire de la crise indique que l'organisation assume l'entière responsabilité de la crise et demande aux parties prenantes de lui pardonner.

Stratégies secondaires

— Les stratégies par renforcement

Le rappel : Rappeler aux parties prenantes les bonnes actions passées de l'organisation.

L'ingratitude : Le gestionnaire de crise fait l'éloge des parties prenantes et/ou leur rappelle les bonnes relations avec l'organisation.

La victimisation : Le gestionnaire de crise rappelle aux parties prenantes que l'organisation est également victime de la crise.

2.4.6 Les actions à prendre en post-crise

Lors de la troisième phase, la crise ne représente plus la priorité numéro une pour la direction de l'entreprise, mais nécessite tout de même un suivi régulier. Elle doit poursuivre ses communications sur la situation de la crise et **assurer un suivi**. Il est important de montrer aux parties prenantes et au grand public que l'organisation publie des mises à jour sur son processus de réparation (COOMBS et AL., 2006). Elle doit également montrer les actions correctives qu'elle compte entreprendre et l'état d'avancement de son enquête sur la crise. Une crise, en dehors de son aspect d'instabilité pour l'entreprise, sert de **formidable expérience** pour les gestionnaires de la compagnie. Elle permet d'évaluer l'efficacité des systèmes mis en place par l'entreprise et de voir leur efficacité. **Ces leçons** doivent ensuite être intégrées au sein de la phase de pré-crise et de réponse à la crise de sorte à mieux anticiper les prochains événements négatifs (JAQUES, 2009).

2.4.7 Comment les réponses stratégiques de crise protègent l'entreprise des réactions négatives ?

Les actions et la stratégie de communication des gestionnaires de crise établissent la manière dont le public et les parties prenantes vont percevoir l'entreprise, ainsi que la crise. En ce sens, la stratégie de réponse a trois objectifs (COOMBS, 1995) :

1. Déterminer l'attribution de la crise.
2. Améliorer l'image de l'entreprise dans le cadre de la crise.

3. Atténuer les effets négatifs engendrés par la crise.

À terme, il s'agit de défendre la réputation de l'organisation, au travers du soutien apporté aux victimes.

Comme développé précédemment, les médias ont un grand pouvoir d'influence auprès du public et des parties prenantes. C'est pourquoi les stratégies de réponses sont d'une grande importance pour l'entreprise. Elles permettent de fixer un cadre de crise qui ne pénalise pas l'entreprise concernée.

Voici les lignes directrices données par la SCCT pour adopter des stratégies de réponses visant à protéger l'entreprise en fonction du type de crise (COOMBS, 1995) :

1. **L'information et l'ajustement de l'information** suffisent lorsque les retombées et les responsabilités de la crise sont faibles (crises de victimes), qu'il n'y a aucun antécédent de crises similaires et que la réputation de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes est neutre ou positive.
2. **La victimisation** peut être utilisée dans le cadre de la réponse aux violences sur le lieu de travail, à la falsification de produits, aux catastrophes naturelles et aux rumeurs.
3. Les **stratégies d'atténuation** de la crise doivent être utilisées lorsque la responsabilité attribuée à l'entreprise est minimale (crises de victimes), associée à des antécédents de crises similaires et/ou à une réputation relationnelle antérieure négative.
4. Les **stratégies d'atténuation** de la crise doivent être utilisées pour les crises dont les attributions de responsabilité sont faibles (crises d'accident), qui n'ont pas d'antécédents de crises similaires et dont la réputation des relations antérieures est neutre ou positive.
5. Les **stratégies de reconstruction** doivent être utilisées pour les crises dont la responsabilité est faiblement attribuée à l'entreprise (crises d'accident), associée à des antécédents de crises similaires et/ou à une réputation négative des relations antérieures.
6. Les **stratégies** de réponse aux crises de type "**reconstruction**" doivent être utilisées pour les crises dont la responsabilité est fortement attribuée (crises évitables), indépendamment de l'historique de la crise ou de la réputation des relations antérieures.
7. Les **stratégies de réponse par le refus** doivent être utilisées pour les crises de rumeur et de provocation, lorsque cela est possible.
8. Maintenez la **cohérence des stratégies** de réponse aux crises. Si vous mélangez les stratégies de réponse à la crise par le déni avec les stratégies de diminution ou de reconstruction, l'efficacité de la réponse globale sera réduite.

2.4.8 L'impact des médias

L'analyse se concentre sur les articles publiés au cours de la semaine suivant la publication du scandale. Des recherches antérieures suggèrent que les premiers jours suivant l'exposition d'une transgression sont essentiels pour comprendre si et comment une transgression conduit à un scandale (Entman, 2012 ; Thompson, 2000).

Chapitre 3

Étude de cas

Dans le cadre de ce travail, une étude de la crise ayant touché Boeing et plus particulièrement le 737 MAX va être réalisée. Ce chapitre permettra de définir ce qu'est une étude de cas et d'en donner la démarche scientifique. La théorie développée lors de ce chapitre est tirée des travaux de (YIN, 2006) et (MAANEN, 1979). Par la suite, le cas concret choisi pour ce travail sera développé.

3.1 Méthodes utilisées

Tout d'abord il est important de définir ce qu'est une **étude de cas**. Une étude de cas est une **méthode de recherche** utilisée en **sciences sociales**. Elle est particulièrement adaptée lorsque le sujet doit être étudié de manière globale, que cela couvre des conditions réelles et que cela se base sur des sources multiples (YIN, 2006).

La définition d'une étude de cas comme méthode de recherche peut être divisée en deux parties :

La première concerne la **portée de l'étude** et quand faut-il faire une recherche par étude de cas ?

Une étude de cas est une **méthode empirique** qui étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans son contexte réel. Elle est plus particulièrement utilisée lorsque les liaisons entre le phénomène et le contexte peuvent être non-évidentes.

La seconde partie provient du fait qu'il n'est pas toujours facile de distinguer précisément le phénomène, du contexte dans une situation réelle. Une étude de cas fait face à la situation techniquement particulière dans laquelle il y aura beaucoup plus de variables d'intérêt que de points de données. Par conséquent, elle bénéficie de **l'élaboration préalable de propositions théoriques** pour guider la conception, la collecte et l'analyse des données. Elle s'appuie sur de multiples sources de preuves, les données devant converger de manière triangulaire.

Différentes autres méthodes empiriques permettent d'étudier des sujets de sciences sociales ;

les expériences, les sondages ou encore une analyse des archives récoltées peuvent être cités. Trois conditions permettent de sélectionner la méthode qu'il convient d'utiliser pour le cas que l'on souhaite observer : la forme de la question de recherche posée, le contrôle sur les événements comportementaux réels et le degré de concentration sur les événements contemporains. Il ressort de ces trois conditions que la méthode la plus adaptée à notre travail est l'étude de cas.

3.1.1 Design de recherche

Dans un premier temps, il sera nécessaire de réaliser un design de recherche. L'objectif principal du design est d'éviter la situation dans laquelle, les indices recherchés ne s'adressent pas à la question de recherche. Dans ce sens, le design fait face à un problème de logique et non de logistique. Seul le "single-case design" sera décrit puisqu'il s'agit du cas de notre étude.

Dans le design d'une étude de cas, 5 composants sont particulièrement importants :

1. Une question d'étude de cas : l'étape initiale du travail est de clarifier la nature de la question en répondant à « pourquoi ? » et « quand ? ».
2. Des propositions d'études : chaque proposition attire l'attention sur quelque chose qui devrait être examiné dans le cadre de l'étude. Dans certains cas, il arrive que les deux questions précédentes ne soient pas suffisantes, il est dès lors nécessaire de postuler certaines propositions pour avancer dans la bonne direction de recherche.
3. Le cas : il s'agit ici de l'identification du cas à étudier. Il est nécessaire de considérer au moins deux étapes dans ce processus, la définition du cas et la limitation de ce dernier. Il est important de définir la personne ou l'organisation que l'on souhaite étudier de sorte à limiter et concentrer les recherches. Cette étape permet de ne pas porter ses recherches sur un sujet trop vaste et une question de recherche trop floue. L'étape de la « limitation » permet de clairement identifier le groupe que l'on souhaite et de fixer l'étendue des collectes de données que l'on devra effectuer.
4. Lier les données aux propositions : par exemple, sachant que la plupart de nos propositions couvrent une séquence temporelle, il est fort probable qu'il faille utiliser des types d'analyses chronologiques. Si cette observation est faite lorsque l'on construit notre plan d'analyse de recherche, on peut s'assurer de marquer correctement les marqueurs temporels pertinents que l'on doit analyser.
5. Critères d'interprétation de la force des résultats d'une étude de cas : pour les autres méthodes de recherche, une illustration courante de cette cinquième composante se présente lorsque des analyses statistiques sont pertinentes. En d'autres termes, les repères statistiques servent de critères d'interprétation des résultats.

3.1.2 Techniques d'analyse

Différentes techniques d'étude de cas peuvent être implémentées. Les cinq principales sont :

1. Correspondance de motifs (Pattern matching) : une telle logique compare un modèle empirique, c'est-à-dire basé sur les résultats de l'étude de cas, avec un modèle prédit avant la collecte des données.
2. Construction d'explications (Explanation Building) : l'objectif ici est d'analyser les données de l'étude de cas en construisant une explication à propos du cas.
3. Analyse des séries chronologiques (Time-series analysis) : Dans les séries chronologiques, il se peut qu'il n'y ait qu'une seule mesure pertinente qui doit être suivie dans le temps. Dans ces circonstances, lorsque la mesure unique est néanmoins représentée par un grand nombre de points de données temporelles, des tests statistiques peuvent être utilisés pour analyser les données.
4. Modèle logique (Logic Models) : Le modèle logique stipule et opérationnalise une chaîne complexe d'occurrences ou d'événements sur une période de temps prolongée, en essayant de montrer comment une activité complexe, telle que la mise en œuvre d'un programme, se déroule.
5. Synthèse des cas croisés (Cross-case synthesis) : Les approches quantitatives typiques dépendent implicitement d'orientations réductionnistes : identifier les variables clés et ensuite agréger les données des cas croisés pour chaque variable.

3.2 Description du cas

Il est désormais nécessaire de décrire le cas concret qui sera étudié dans ce travail. Il s'agit de la crise qui a frappé l'entreprise Boeing à partir de 2018 quand deux de leurs nouveaux appareils, les B 737 MAX se sont écrasés peu de temps après le décollage.

3.2.1 Début de l'entreprise

Boeing est une entreprise américaine spécialisée dans l'aéronautique et l'aérospatial qui a été créée en 1916 par William E. Boeing. Elle portait initialement le nom de Aero Products Company et a été renommée Boeing l'année suivante. Elle produisait des hydravions durant la Première Guerre mondiale. Durant les décennies suivantes, Boeing s'est concentré sur la production d'avions à usage militaire afin de fournir l'US air force.

L'arrivée de la Seconde Guerre mondiale a motivé le développement de nouveaux appareils destinés au transport de troupes tels que les B-247 (bimoteur) et B-314 (hydravion). Boeing s'est également lancé dans la conception de bombardiers dont les très célèbres B-17 et B-29 qui ont joué un rôle primordial dans le conflit.

Après la Seconde Guerre mondiale, le développement de l'aéronautique a lancé les débuts de l'aviation commerciale. Boeing Airplane Company a dès lors voulu se positionner sur ce marché en proposant des avions propulsés par des turboréacteurs. Le B-707 est arrivé en

service fin 1958, et permettait d'effectuer des vols transatlantiques plus rapidement que les avions de la concurrence. En 1968, le B-737 a modernisé le transport aérien. Ce biréacteur est rapidement devenu l'appareil le plus vendu au monde.

Boeing s'est également lancé dans la conception d'hélicoptères grâce à Vertol Corporation ainsi que dans le développement d'équipement militaire. L'entreprise a aussi assisté la NASA lors de différentes missions telles que l'orbiteur Lunar. Des modules de la fusée Saturn V, le premier lanceur permettant d'emmener des Hommes sur la Lune lors des missions Apollo, ont également été produits par Boeing. Cette diversification des activités de Boeing montre bien à quel point cette entreprise est présente dans notre société et dans notre économie.

Les activités aéronautiques de l'entreprise ont évolué afin de proposer de nouveaux appareils tels que le biréacteur B-767 et plus tard le B-777. Ce dernier proposant de nombreuses nouvelles innovations technologiques, il permettra de fortement concurrencer Airbus et son A-340. Le B-737 sera modernisé en 1997 afin d'améliorer ses performances sans devoir développer un nouvel appareil. Les deux géants de l'aviation ne cesseront de rivaliser en lançant des modèles d'appareils comparables. En 2011 Boeing met en service le B-787 possédant une consommation plus faible que son homologue européen, l'A330. (BRITANNICA, [p. d.](#))

3.2.2 Boeing 737 MAX et concurrence avec Airbus

Durant les années 2000, le plus gros marché des deux constructeurs restait les "monocouloirs" avec les A-320 et B-737. Ces deux appareils, dont le design originel datait déjà de plusieurs dizaines d'années, avaient été modifiés de nombreuses fois afin d'en améliorer les performances. Cependant, à cause des coûts de développement trop importants, l'étude d'un nouvel appareil n'était pas au programme pour les deux constructeurs. La coentreprise CFM, regroupant les motoristes General Electric et Safran Aircraft engines, produisait déjà les propulseurs des A-320 et B-737 depuis de nombreuses années. Les avancées liées aux matériaux composites et aux études aérodynamiques ont permis à la CFM de créer de nouveaux réacteurs nommés LEAP (LEAP-1A pour l'Airbus A320neo, LEAP-1B pour le Boeing 737 MAX et LEAP-1C pour le COMAC C919.) qui sont plus aérodynamiques, plus légers et plus efficaces. Poussés par le nouveau concurrent COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China) et son C-919, Airbus et Boeing ont dû se lancer dans la conception de nouveaux appareils utilisant ces nouveaux propulseurs. En se basant sur la réputation des anciens appareils, les nouveaux avions seront nommés A-320 neo et B-737 MAX. La Fig. [3.1](#) montre les deux générations d'appareils. On peut facilement se rendre compte des différentes évolutions : tout d'abord, la longueur du fuselage est fortement augmentée afin de pouvoir emporter plus de passagers ; ensuite, le diamètre des réacteurs est bien plus important, ce qui permet d'augmenter considérablement le rendement des propulseurs.

Le premier vol du B-737 MAX a lieu mi-avril 2017 et sera suivi par plus de 2000 commandes fermes. Cela représente le meilleur lancement de toute l'histoire de l'aviation commerciale. La première livraison a lieu mi-mai 2017.



FIGURE 3.1: Comparaison entre le B-737 première génération 1968 (à gauche) (“Business Insider”, [p. d.](#)) et le B-737 MAX 2017 (à droite) (“Actu Aéro”, [p. d.](#)).

3.2.3 Premier crash

La crise du 737 MAX commence le 29 octobre 2018. Ce jour-là, un appareil de la compagnie Lion air s’écrase en mer au large de Jakarta (Indonésie) quelques minutes après le décollage. Le problème est lié à une sonde d’angle d’attaque faisant défaut et forçant le pilote automatique à faire piquer l’appareil.

3.2.4 Second crash

Le 10 mars 2019, un nouveau crash survient pour des raisons comparables. Cette fois-ci, tous les décollages de B-737 MAX sont interdits et l’avion est « grounded » (mis au sol) jusqu’à nouvel ordre. La FAA, l’agence chargée de la réglementation et des contrôles de l’aviation civile aux États-Unis, fut la dernière à mettre en place cette mesure.

3.2.5 Gestion de la crise

Des défaillances au niveau du système anti-décrochage de l’appareil, nommé MCAS, sont rapidement identifiées et Boeing promet d’effectuer des modifications. Cependant elles ne seront pas jugées suffisantes et des améliorations plus lourdes seront à prévoir.

Les pertes enregistrées par le constructeur sont considérables et le chiffre d’affaires de Boeing baisse de 35% durant l’année 2019. Boeing mise tout sur la remise en vol rapide de son appareil pour faire remonter son bilan.

Malgré ses efforts, Boeing ne parvient pas à corriger les défauts du 737 MAX et la production de celui-ci devra être interrompue fin 2019. Le CEO de Boeing, Dennis Muilenburg sera également destitué de ses fonctions afin de changer la stratégie de Boeing durant cette période (IMAD et al., [2021](#)).

3.3 Données

Afin de réaliser ce travail, deux types de données ont dû être récoltées. Il s'agit des communiqués de presse (press releases) de Boeing et des articles de presse provenant de journaux quotidiens américains (Wall Street Journal et New York Times). Cela permettra d'étudier les intentions de Boeing et d'en voir les conséquences sur l'opinion publique.

3.3.1 Communiqués de presse

Durant toute la durée de la crise, Boeing a communiqué sur ses avancées et ses intentions quant à la gestion de cette crise. Ces données seront étudiées comme étant les stratégies mises en place par l'entreprise afin de ne pas perdre sa réputation.

Les communiqués proviennent du site officiel de Boeing et ont été étudiés de la période du 12 octobre 2018 (peu de temps avant le premier crash) jusqu'au 31 décembre 2019.

Tous les communiqués envoyés durant cette période ont été observés et seuls ceux concernant le B-737 MAX ont été retenus. Parmi ces derniers, seuls une dizaine exprimant une intention stratégique ont été étudiés grâce à la méthode de (MAANEN, 1979). Tous les communiqués peuvent être trouvés dans la bibliographie du travail.

3.3.2 Articles de presse quotidienne américaine

L'étude des articles de presse permet de se rendre compte de l'impact des stratégies de communication de Boeing sur l'opinion publique. L'entreprise étant implantée aux États-Unis, des publications de presse américaine seront étudiées. La première est le Wall Street Journal, ce quotidien traite majoritairement de l'actualité économique et financière. La seconde est le New York Times, c'est le plus grand quotidien américain traitant de l'actualité de manière plus générale.

Les articles de ces deux journaux ont été recueillis grâce aux mots clés « Boeing 737 MAX » sur des sites reprenant les quotidiens électroniques. Les articles du Wall Street Journal proviennent d'ABI Inform tandis que ceux du New York Times ont été obtenus via Euro-presse.

Grâce aux stratégies identifiées dans les communiqués de presse de Boeing, 5 modifications importantes de la stratégie de Boeing ont été choisies :

1. **29 octobre 2018** : Le second crash d'un B-737 MAX
2. **10 mars 2019** : Le second crash et la mise au sol des B-737 MAX
3. **4 avril 2019** : Acceptation de l'erreur par Boeing et début de la stratégie de pardon
4. **3 juillet 2019** : Début des compensations financières pour les parties prenantes impactées par les crashes
5. **23 décembre 2019** : Licenciement du CEO Dennis Muilenburg

A partir de ces dates, les articles publiés jusqu'à deux semaines après seront repris en tant que "réaction à ce changement de stratégie". Cette période semble suffisamment longue pour tenir compte de tous les articles publiés en réaction et pas trop longue pour ne pas être influencée par d'autres modifications de stratégie.

3.4 Méthodologie de l'analyse de données

L'analyse des articles du Wall Street Journal, du New York Times et des communiqués de presse de Boeing est réalisée à l'aide de la méthode de « codage » développée par (MAANEN, 1979). Cette méthode tente d'expliquer, d'un point de vue analytique, la manière dont des individus, des entreprises ou des organisations, dans des contextes de travail particuliers, viennent à comprendre, interpréter, agir et gérer leur situation au quotidien (MAANEN, 1979). Elle permet donc à terme de mettre en évidence la manière dont les médias ont encadré le scandale, ainsi que la position prise par Boeing lors de cette affaire.

La méthode de codage est appliquée de la manière suivante : lors de la lecture des différents articles, on cible des passages de textes qui sont révélateurs du message que l'auteur veut faire passer auprès du lecteur. Chaque passage est, dans un premier temps, interprété par un concept clé que l'on place dans la catégorie de premier ordre. On retrouve dans cette première catégorie des concepts factuels qui décrivent l'idée principale du message de l'auteur. Vient ensuite la catégorie de second ordre. Elle regroupe les concepts de la catégorie de premier ordre en observant les points communs qu'ils ont entre eux et forme ainsi un cadre théorique permettant d'analyser la façon dont l'organisation encadre la situation.

Voici un extrait de l'article du mercredi 3 juillet 2019 du Wall Street journal, permettant d'illustrer l'application de la méthode de codage. Soit, « *Last month, Mr. Muilenburg said the company had made mistakes in how it communicated during the crisis.* » (Wall Street Journal, 30). Le concept de premier ordre ici est « admission d'une mauvaise communication » et le concept de second ordre est « réparation de la réputation ». Les autres passages d'articles présentant une ressemblance seront également classés dans le même concept de second ordre.

Sept concepts de second ordre se sont dégagés lors de notre analyse des articles. Ces éléments clés nous ont permis de définir le cadre utilisé par les journaux pour décrire la crise :

Origines de la crise : identification de l'origine des méfaits qui ont mené au scandale ainsi que de tous les éléments ayant alimenté la crise.

Prises de position des agents de contrôle sociaux : prise de position des agents de contrôle vis-à-vis de l'entreprise impliquée dans la crise. Ces agents de contrôle ont pour objectif d'encadrer les actions des entreprises.

Responsabilité de la crise : identification des parties ayant eu un rôle dans la crise et ne prenant pas ses responsabilités.

Coûts de réputation : éléments permettant de mettre en avant la perte de confiance des parties prenantes envers l'entreprise.

Coûts financiers : identification des pertes financières directes et indirectes liées à la crise.
Les deux principales sont la baisse du prix des actions Boeing et la diminution des ventes de B 737 MAX.

Domages collatéraux de la crise : Impacts indirects de la crise sur d'autres parties prenantes telles que les compagnies aériennes et les fournisseurs de Boeing.

Réparation de la réputation : actions menées par l'entreprise afin de regagner la confiance de ses parties prenantes.

Chapitre 4

Résultats et analyse

On peut distinguer trois sections dans ce chapitre. La première développe les résultats que nous avons obtenus lors du codage du Wall Street Journal et du New York Times. Vient ensuite, l'analyse des communiqués de presse émis par Boeing durant la crise permettant de mettre en avant les stratégies de l'entreprise. Pour finir, nous détaillerons la réaction des journaux vis-à-vis des stratégies de communication du constructeur américain.

4.1 Résultats du codage

4.1.1 Aspects de second ordre utilisés dans les journaux

Les sept concepts de second ordre décrits dans la section 3.4 du chapitre concernant l'étude de cas vont maintenant être développés pour les deux journaux à l'aide d'extraits d'articles. La répartition entre ces concepts durant les cinq périodes étudiées est reprise en annexe pour les deux quotidiens.

Origines de la crise

Les deux journaux discutent longuement de l'origine du désastre, mais l'abordent chacun d'une manière différente. Le Wall Street Journal adopte une vision plus technique et fait souvent référence aux éléments défectueux du système d'auto-pilotage.

"EFS uses hydraulic pressure to make it harder for pilots to pull back on the control yoke for a plane that is in a stall, as such a maneuver could make the problem worse. Descriptions of the amount of manual force required to overcome EFS commands and raise the nose under some conditions vary from manual to manual for older and newer 737 models." (Wall Street Journal, 06).

Tandis que le New York Times donne des explications moins précises, destinées à un public non spécialisé.

"Yet as the evidence accumulates, it appears that the fate of Flight 610 may illustrate how a chain of individual events, particularly with highly automated planes, can lead to fatal consequences." (New York Times, 09).

De manière générale, les deux journaux exposent régulièrement le nombre de victimes que les deux crashes ont engendrés.

Prises de position des agents de contrôle sociaux

Ces agents ont pour rôle de contrôler d'un point de vue légal les actions prises par les compagnies et de vérifier si ces dernières exercent un travail de qualité dans les normes préétablies.

Les deux journaux ont détaillé les actions prises par les agences de contrôle à travers le monde, mais ils se sont principalement concentrés sur l'agence fédérale de l'aviation américaine (FAA).

"In the United States, the Federal Aviation Administration, which certified the latest version of Boeing's best-selling jet as airworthy in 2017, has not taken that step despite mounting questions about the plane's safety record." (New York Times, 15).

"But a potentially bigger blow to the FAA's stature came as countries around the world grounded the plane without waiting for the U.S. to act, even though the FAA is Boeing's regulator and has been widely viewed as the global standard setter in aviation safety." (Wall Street Journal, 17).

Responsabilité de la crise

Le troisième élément fait référence aux personnes ou organisations, à qui on attribue l'origine de la crise. Cet élément peut également faire référence au manque de prise de décision une fois que la catastrophe a eu lieu. On retrouve parmi les coupables mis en avant par les médias, le CEO de Boeing, l'équipe dirigeante de l'entreprise et la FAA.

Le New York Times a tendance à se concentrer uniquement sur les dirigeants de l'entreprise.

"Boeing officials told Southwest union leaders that they didn't believe any extra training was necessary beyond informing the pilots of how the software fix would function." (New York Times, 24).

Le Wall Street Journal fait de même, mais met plus l'accent sur les responsabilités du CEO et de la FAA.

"At the center is Mr. Muilenburg who appeared to rely too heavily on data and legal advice to make decisions as he sought to find what went wrong, communicate and get Boeing's plane flying again. His choices failed to resolve—and sometimes exacerbated—friction with regulators and airlines, indicating that until recently he may not have fully grasped the severity of the challenges confronting him." (Wall Street Journal, 34).

Coûts de réputation

Le quatrième élément vise les coûts liés à la réputation de l'entreprise, suite à la crise. Le Wall Street Journal ainsi que le New York Times mettent tous les deux l'accent sur la perte de confiance des parties prenantes (passagers, pilotes et compagnies aériennes) vis-à-vis du constructeur américain.

"Those similarities immediately provoked concern among carriers, pilots, flight attendants, passengers and investors." (New York Times, 17).

Coûts financiers

Le cinquième élément que nous avons identifié fait référence aux coûts financiers que Boeing va devoir supporter suite à la crise. Lors du codage des deux journaux, nous avons relevé deux types de coûts financiers différents. D'une part, la crise a fortement impacté la valeur des actions de l'entreprise. D'autre part, la perte de confiance des compagnies aériennes a fait chuter les ventes de 737 MAX à travers le monde.

Le New York Times aborde ces sujets de manière plus globale afin que cela soit compréhensible pour le grand public.

"Boeing announced on Tuesday that it received far fewer orders for its 737 jets in the first quarter of 2019 than it recorded in the same period last year." (New York Times, 10).

Tandis que le Wall Street Journal effectue une analyse plus régulière et pointue.

"The 737 MAX represents about two-thirds of Boeing's deliveries and an estimated 40% of its profits, fueled by surging global demand for air travel, according to analysts." (Wall Street Journal, 08).

Dommages collatéraux de la crise

Cet avant-dernier élément fait état des différentes retombées externes à l'entreprise que la crise a pu occasionner. Le Wall Street Journal met en avant les conséquences que cette catastrophe a eu pour les compagnies aériennes du monde entier.

"Grounding even a relatively small number of 737 MAX aircraft would throw a wrench into an airline's operations and could lead to hundreds of canceled and delayed flights, irking travelers and upending flight plans and crew schedules." (Wall Street Journal, 07).

Le New York Times expose également l'impact sur les compagnies aériennes mais met principalement l'accent sur les dommages occasionnés à l'industrie américaine.

"The Seattle area is feeling the pain of the Max crisis. The company's presence is seemingly everywhere in the region." (New York Times, 10).

Réparation de la réputation

Le dernier élément fait allusion aux stratégies mises en place par Boeing pour réparer sa réputation. Sur ce point le New York Times et le Wall Street Journal mettent tous deux en avant le remplacement du CEO et les aides financières apportées aux familles des victimes.

"Boeing Co. pledged \$100 million in financial support to families and communities affected by two fatal crashes of its 737 MAX plane, as the company works to restore a reputation shaken by the tragedies."(Wall Street Journal, 30).

"Boeing said on Monday that it had fired its chief executive, Dennis A. Muilenburg, who was unable to stabilize the company after two crashes involving its best-selling 737 Max plane killed 346 people and set off the worst crisis in the manufacturing giant's 103-year history." (New York Times, 39).

4.1.2 Type de cadrage utilisé par les quotidiens

Le Wall Street Journal est un média destiné au monde professionnel. On le remarque par ses analyses poussées et son langage plus technique. Le cadre fixé par ce journal met l'accent sur **la réputation** de l'entreprise. En effet, de manière générale les articles attirent l'attention sur les éléments qui sont susceptibles de détériorer l'image de Boeing. Et plus globalement, le risque lié à la crise qui pourrait engendrer la perte de l'entreprise.

Pour ce qui est du New York Times, quotidien plus orienté vers le grand public, les analyses sont moins poussées que dans le Wall Street Journal et le contenu est moins critique vis-à-vis des informations. Les articles ne contiennent généralement qu'une description des faits et des événements. Le cadre du journal a été défini comme **descriptif**, car la crise est décrite comme une suite d'événements. Les prises de position des agents de contrôle sont citées, mais sans fournir d'analyse concernant leurs prises de décisions. De nombreux extraits et citations de discours ou des communiqués de presse sont également repris afin d'illustrer leurs propos.

4.2 Communiqués de presse de Boeing

Comme expliqué dans la section 3.3, les communiqués de presse postés par Boeing permettront d'étudier les stratégies mises en place par Boeing durant la gestion de la crise du B-737 MAX. La Fig. [4.1](#) permet de synthétiser ces différentes stratégies au cours de la période étudiée. Ces analyses ont révélé la présence de 5 étapes fondamentales dans la stratégie de Boeing. Celles-ci vont être étudiées séparément afin d'en extraire les résultats sur l'opinion publique.

4.2.1 Analyse chronologique des communiqués de presse

Le premier crash

Suite au premier crash du nouvel appareil, Boeing a immédiatement présenté ses condoléances à toutes les personnes impactées de près ou de loin par cet accident comme on peut le lire dans l'extrait du 21 novembre.

"We are deeply saddened by the loss of Lion Air Flight JT 610. We extend our heartfelt condolences and sympathies to the families and loved ones of those on board." (Communiqué de presse de Boeing, 05).

L'entreprise explique qu'elle aidera les autorités dans leur enquête afin de comprendre les causes de l'accident. Une très légère position est prise dans ce communiqué montrant l'expression de leur plus grande confiance dans leurs appareils :

"We are confident in the safety of the 737 MAX. Safety remains our top priority and is a core value for everyone at Boeing." (Communiqué de presse de Boeing, 05).

Cela laisse présager qu'une première stratégie de dénis sera mise en place par l'entreprise.

Le communiqué suivant datant du 27 novembre confirme la première stratégie utilisée par Boeing :

"Although the report states that the pilot was satisfied by the information relayed by the engineer that the AOA sensor had been replaced and tested, on the subsequent flight the pilots again experienced problems with erroneous airspeed data, and also experienced automatic nose down trim." (Communiqué de presse de Boeing, 06).

Le communiqué explique qu'un des capteurs de l'appareil n'était pas fonctionnel et que le changement de celui-ci n'a pas résolu le problème. Avec cela, Boeing tente d'expliquer que le problème n'est lié qu'à une erreur de maintenance et à une mauvaise vérification de la part du pilote, ce qui aurait mené au crash. Ce discours laisse donc fortement penser à une stratégie de déni qui sera maintenue jusqu'au second crash en mars de l'année suivante.

Durant toute cette période entre les deux accidents, Boeing a continué à vendre ses appareils tout en spécifiant bien les qualités de ces derniers à la fin de chaque communiqué :

"The 737 MAX is the fastest-selling airplane in Boeing history, accumulating more than 4,800 orders from over 100 customers worldwide. The airplane's superior performance is enabled by the latest technology in the single-aisle market, including advanced CFM International LEAP-1B engines, Advanced Technology winglets, and other airframe enhancements." (Communiqué de presse de Boeing, 11).

Le second crash

A partir du second crash, la stratégie de Boeing va s'atténuer et devenir moins agressive. Boeing commence par le même discours que pour le premier accident en exprimant sa sympathie aux familles des victimes et en maintenant sa confiance en ses appareils.

Alors que différents pays bloquent les 737-MAX au sol, La FAA (U.S. Federal Aviation Administration) ne mène toujours aucune action pour l'espace aérien américain. Il faudra attendre le 13 mars pour que la FAA prenne cette décision, soutenue par Boeing.

Le 18 mars 2019, soit une semaine après le second accident, Boeing change de discours. Après avoir mis en avant les valeurs de Boeing et principalement axé son discours sur la sécurité de ses appareils, Boeing explique qu'ils agissent afin de s'assurer de la sécurité de l'avion :

"Based on facts from the Lion Air Flight 610 accident and emerging data as it becomes available from the Ethiopian Airlines Flight 302 accident, we're taking actions to fully ensure the safety of the 737 MAX." (Communiqué de presse de Boeing, 22).

Cela montre une stratégie d'excuse qui permettra d'améliorer l'acceptation de leurs erreurs potentielles.

L'aveu de défaillance du système « MCAS »

Le 4 avril 2019, les deux résultats de l'enquête sur les accidents permettent de déterminer les causes de ceux-ci. Il s'agirait bien du système MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System) comme le cite Boeing dans son nouveau communiqué :

"it's apparent that in both flights the Maneuvering Characteristics Augmentation System, known as MCAS, activated in response to erroneous angle of attack information." (Communiqué de presse de Boeing, 24).

Ce communiqué annonce une nouvelle stratégie qui sera maintenue par l'entreprise jusqu'à la fin de la crise, celle du pardon. Boeing reconnaît ses torts et demande pardon aux parties prenantes impactées. La suite du communiqué informe que les équipes travaillent afin de recertifier les déficiences de l'appareil et de ce fait, le remettre en vol :

"We're taking a comprehensive, disciplined approach, and taking the time, to get the software update right. We're nearing completion and anticipate its certification and implementation on the 737 MAX fleet worldwide in the weeks ahead." (Communiqué de presse de Boeing, 24).

Pour finir, un paragraphe est ajouté afin de rappeler à tout le monde que Boeing produit des avions sûrs depuis de très longues années et qu'une fois remis en ordre, le B-737 MAX sera l'un des avions les plus sécuritaires au monde.

Le soutien aux familles impactées

Après avoir assumé sa responsabilité dans les accidents, Boeing veut redorer son image en apportant directement de l'aide aux personnes impactées. Pour ce faire, l'entreprise propose d'allouer un budget de 100 millions de dollars qui seront distribués aux familles des victimes sur plusieurs années :

“Boeing announced \$100 million in funds to address family and community needs of those affected by the tragic accidents of Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302. These funds will support education, hardship and living expenses for impacted families, community programs, and economic development in impacted communities.” (Communiqué de presse de Boeing, 32).

Des donations faites par les employés afin de soutenir les familles et les communautés impactées sont également organisées.

Cependant, deux semaines plus tard, un nouveau communiqué annonce que le budget initial destiné aux personnes impactées sera finalement réduit de moitié :

“The \$50 million fund represents the initial expenditure of a \$100 million pledge by Boeing to address family and community needs of those affected by the accidents.” (Communiqué de presse de Boeing, 33).

Le remplacement du CEO

Fin 2019, un nouveau communiqué informe que le CEO se voit démis de ses fonctions :

“The Company also announced that Dennis A. Muilenburg has resigned from his positions as Chief Executive Officer and Board director effective immediately.” (Communiqué de presse de Boeing, 45).

Cette annonce arrivant à la fin de la crise montre que l’entreprise veut modifier son image en profondeur.

4.2.2 Timeline

La Fig. 4.1 reprend les stratégies utilisées par Boeing durant cette crise de manière chronologique.

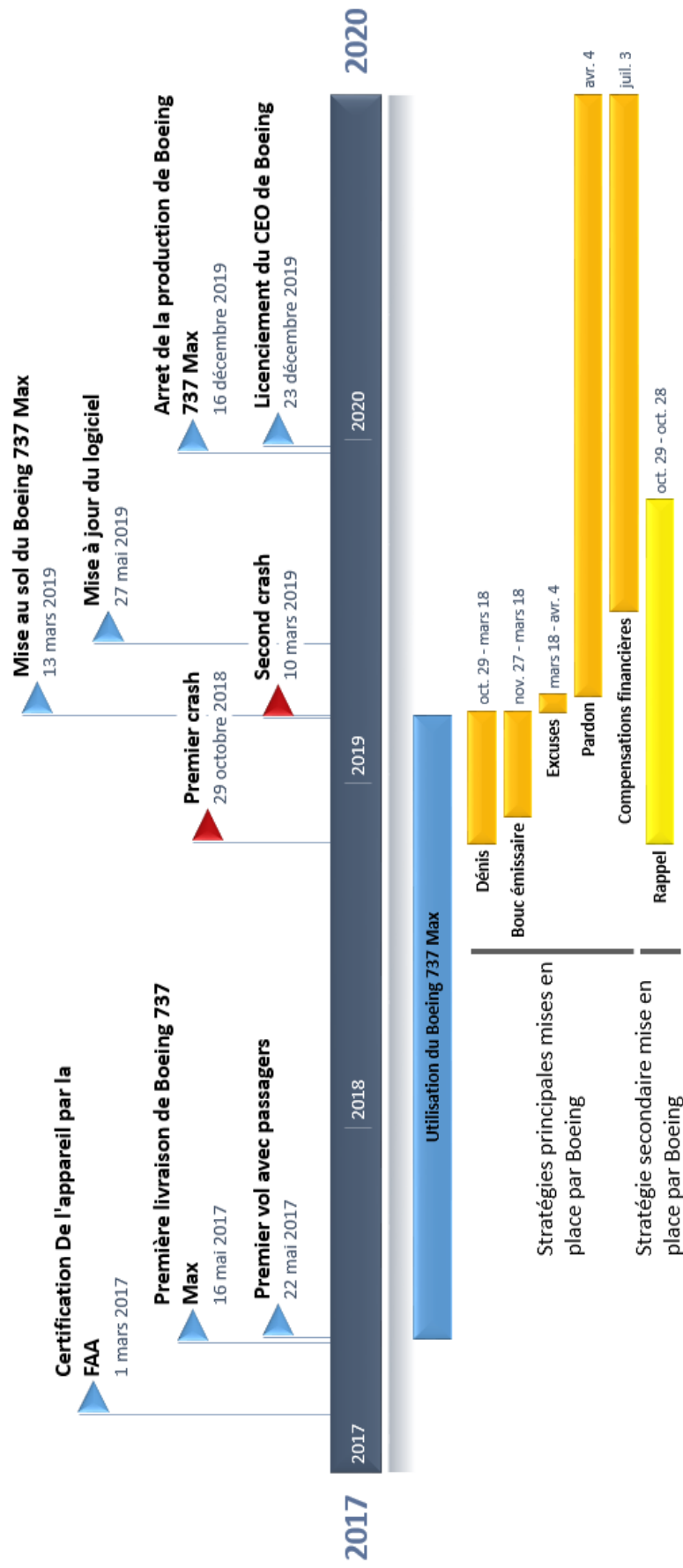


FIGURE 4.1: Timeline de l'évolution de la crise, des événements liés et des stratégies mises en place par l'entreprise Boeing.

4.3 Quotidiens

Suite à l'analyse des communiqués de presse de Boeing, nous sommes en mesure de montrer la réaction du Wall Street Journal, ainsi que du New York Times face à la stratégie de communication et de gestion de crise du constructeur aérien.

4.3.1 Wall Street Journal

Le premier crash

Notre analyse démontre qu'une stratégie de « déni » a été adoptée par Boeing à la suite du premier crash en Indonésie. Le constructeur a pleinement confiance en ses appareils et nie toute implication dans la catastrophe qui vient de se produire.

« Boeing has said its flight manuals and training materials adequately addressed the risks, privately telling pilots and airlines that any pilot who follows required procedures can avoid a crash, according to government and industry officials familiar with the discussions ». (Wall Street Journal, 05).

Toutefois, l'entreprise prétend fournir tous les éléments dont elle dispose pour mener à bien l'enquête et aider les autorités locales. Des experts se penchent également sur les raisons qui ont mené au crash.

« A Boeing spokesman declined to comment, referring to the company's previous statement that it was providing technical assistance in the probe and directing questions to Indonesian authorities ». (Wall Street Journal, 02).

En ce qui concerne le premier crash, de nombreuses critiques ont été émises à l'égard de l'entreprise Boeing quant à sa stratégie de communication. Très peu d'informations sont délivrées et le constructeur reste relativement silencieux face aux questions qui lui sont posées.

« The Chicago-based plane maker also faces escalating criticism from some pilots and agency managers who say Boeing was too slow in providing important details ». (Wall Street Journal, 06).

On constate que la même critique est portée à l'encontre des agences de contrôles et gouvernementales. Finalement, le journal met en évidence un comportement irresponsable de la part de Boeing.

Le second crash

Suite au deuxième crash, Boeing a revu sa stratégie en acceptant une partie des torts qui lui étaient reprochés et a adopté une stratégie d'excuses.

« We are doing everything we can to understand the cause of the accidents in partnership with the investigators, deploy safety enhancements and help ensure this does not happen again. » (Wall Street Journal, 16).

Le journal met plus en évidence les coûts financiers directs et indirects que cette crise impose au constructeur américain et ses collaborateurs. Une vive critique est également lancée suite à l'inactivité de l'entreprise et des régulateurs quant à la mise à terre des 737 MAX. En effet, plusieurs compagnies aériennes ont pris les devants et ont déjà cloué au sol les appareils dont elles disposent sans attendre le verdict de la FAA. C'est une première dans l'histoire de l'aviation et ce comportement a fortement dégradé l'image de la FAA ainsi que celle de Boeing aux yeux du monde.

« But a potentially bigger blow to the FAA's stature came as countries around the world grounded the plane without waiting for the U.S. to act, even though the FAA is Boeing's regulator and has been widely viewed as the global standard setter in aviation safety ». (Wall Street Journal, 18).

L'aveu de défaillance du système « MCAS »

Ce troisième événement est marqué par une stratégie dite « de pardon ». L'entreprise Boeing adopte un discours plus passif et admet avoir fait des erreurs dans sa stratégie de communication. Boeing prend la responsabilité complète de l'accident et remet en question son système d'auto-pilotage. L'entreprise va procéder à une correction de ce dernier.

« Boeing Chief Executive Dennis Muilenburg has acknowledged that Boeing held some blame for the crashes and that it has relationships to repair. "We know every person who steps aboard one of our airplanes places their trust in us. We'll do everything possible to earn and re-earn that trust and confidence from our airline customers and the flying public in the weeks and months ahead," he said last week. ». (Wall Street Journal, 27).

Le journal quant à lui se concentre sur les retombées de la crise. En particulier sur la détérioration de l'image du CEO, Mr Muilenburg, qui s'est vu retirer le titre de président de l'assemblée générale de l'entreprise.

« Institutional Shareholder Services Inc. recommended in a note earlier this month that Boeing shareholders vote for a proposal that would split the leadership roles at the Chicago plane maker's annual meeting on April 29. » (Wall Street Journal, 27).

D'autre part, de nombreuses compagnies aériennes ont également été fortement impactées par la mise au sol de leur flotte de 737 Max. Cette décision a eu pour conséquence, l'annulation de nombreux vols. Par ailleurs, celles-ci commencent à s'organiser pour demander des compensations financières auprès de Boeing.

Le soutien aux familles impactées

Pour l'avant-dernier événement, Boeing nuance sa tactique et s'oriente vers une stratégie de « compensation ». L'entreprise présente à nouveau publiquement ses excuses et demande pardon auprès de toutes les parties prenantes. Par ailleurs, l'entreprise s'engage à verser des compensations à toutes les personnes impactées par ces accidents.

« Boeing Co. pledged \$100 million in financial support to families and communities affected

by two fatal crashes of its 737 MAX plane, as the company works to restore a reputation shaken by the tragedies. » (Wall Street Journal, 30).

Le Wall Street Journal souligne la volonté de l'entreprise de reconstruire son image et à réparer les dommages qu'elle a causés. Une aide financière initiale de 100 millions de dollars a été débloquée pour dédommager les familles sinistrées. Par la suite, cette somme sera réduite de moitié et sera perçue comme un bon début, mais pas suffisante. Les familles des victimes souhaitent avoir des réponses à leurs questions. Par ailleurs, des frais juridiques sont imputés au du constructeur américain et ces derniers pourraient s'élever à 3 milliards de dollars. Pour finir, la réputation de Boeing prend un coup en perdant sa place de leader dans le marché des constructeurs aériens qu'elle détient depuis 7 ans.

« Boeing Co. is poised to lose its place as the world's largest plane maker to Airbus SE after a reign of seven years, as its jetliner deliveries fell by more than a third in the first half of 2019 with the grounding of its 737 MAX aircraft. ». (Wall Street Journal, 32).

Le remplacement du CEO

La dernière stratégie mise en place par l'entreprise est celle du licenciement du CEO. Dorénavant, Mr Calhoun est à la tête de la compagnie.

Le licenciement de Mr Muilenburg est perçu comme un acte fort par le Wall Street Journal. Durant la crise, l'ancien CEO de chez Boeing a adopté une stratégie de communication bien trop silencieuse et n'a pas su directement prendre ses responsabilités quant à la gestion de la crise. Ce comportement a fortement dégradé l'image de la marque, ainsi que les relations qu'elle entretient avec ses fournisseurs, les organismes de régulation et les compagnies aériennes.

« Boeing Co. ousted Chief Executive Dennis Muilenburg as the company struggles with an extended crisis caused by two fatal crashes of its 737 MAX jetliner and friction with regulators over returning the grounded planes to service. ». (Wall Street Journal, 35).

M. Calhoun propose d'adopter une stratégie beaucoup plus conciliatrice. L'attention est dorénavant portée sur les victimes et non plus sur la volonté absolue de reconstruire l'image de la marque. Des plans d'urgence vont être mis en place. Pour finir, le nouveau CEO de chez Boeing souhaite à nouveau réorienter la politique de l'entreprise en prônant une qualité irréprochable de ses produits et une sécurité absolue et sans concessions.

« Refocusing the company culture on quality control and away from excessive cost-cutting .» (Wall Street Journal, 38).

4.3.2 New York Times

Le premier crash

Comme expliqué dans la partie 4.2 concernant les communiqués de presse de Boeing, la première stratégie mise en place par l'entreprise est celle du déni.

Durant les deux semaines qui suivent le premier accident, le contenu de ce quotidien reprenait majoritairement les décisions prises par les régulateurs aériens de différents pays. Celles-ci sont décrites, mais sans exprimer de réelles opinions à ce sujet :

“In the United States, the Federal Aviation Administration, which certified the latest version of Boeing’s best-selling jet as airworthy in 2017, has not taken that step despite mounting questions about the plane’s safety record.” (New York Times, 15).

Le second élément marquant repris dans les articles du journal est la perte de confiance envers le B-737 MAX. Différentes preuves tendent à montrer que l’appareil aurait eu des soucis techniques et que cela aurait pu mener au crash. Ces informations ont comme effet de nuire à la réputation de l’entreprise aux yeux du grand public :

“Investigators on Wednesday broadened the possibilities of what may have contributed to the fatal crash of a Boeing 737 Max 8 last week, suggesting there were aircraft problems that may have played a role in the new plane’s nose-dive into the sea.” (New York Times, 08).

Par ailleurs, de nombreux paragraphes parlent uniquement de l’accident d’un point de vue descriptif en détaillant simplement le déroulement des événements sans en apporter une quelconque analyse.

Le second crash

Après le second crash, l’implication de Boeing dans ces accidents est mise nettement plus en avant. L’entreprise prend alors une toute autre position en essayant de se faire pardonner pour ses erreurs commises.

Le New York Times réagira une fois de plus en mettant en avant principalement le jugement des régulateurs. L’avion sera mis au sol dans le monde entier quelques jours après l’accident :

“The Civil Aviation Administration of China then issued an order for the mandatory grounding of Boeing 737 Max planes by Chinese carriers.” (New York Times, 12).

Par la suite, le journal sème encore plus le doute sur le possible manque de sécurité de l’appareil, ce qui à nouveau dégrade la réputation de l’entreprise aux yeux des lecteurs :

“While the cause of the crash was unclear, the disaster is certain to raise more doubts about the safety of the 737 Max 8, one of Boeing’s fastest-selling airplanes.” (New York Times, 14).

Cependant, peu d’analyses sont faites sur les pertes économiques engendrées par la crise. Seule la baisse du prix des actions Boeing est rapidement évoquée dans certains articles. Toutefois, un article mentionne les avancées du nouveau concurrent dans le secteur des avions monocouloirs, auquel la crise profite :

“Comac has already done test flights of its C919, a direct competitor to the Boeing 737, and plans to start delivering it in 2021, with the first plane going to state-controlled China Eastern Airlines.” (New York Times, 13).

L'aveu de défaillance du système « MCAS »

Après que Boeing, et principalement son système MCAS, ait été clairement pointé du doigt dans cette crise, l'entreprise met en place une stratégie de pardon afin de regagner sa réputation perdue. Le contenu des articles met beaucoup plus en avant les pertes liées à cette crise aussi bien du point de vue financier que de celui de la réputation :

"Norwegian Air's chief executive said previously that he expected Boeing to "take this bill." (New York Times, 32).

Le New York Times indique également que des dommages collatéraux pourraient être ressentis par toute l'industrie aéronautique et pas seulement par Boeing, l'entreprise responsable de la crise :

"Analysts say the drop-off in orders is less a bad sign for Boeing than a larger indication of market conditions in the aviation industry." (New York Times, 33).

Cela augmente d'autant plus la perte de réputation engendrée par la crise dans l'opinion publique.

Le soutien aux familles impactées

Afin de redorer son image, Boeing a alloué un budget destiné à aider les familles des victimes sous forme de compensations financières. Le journal explique cette décision en restant très objectif et sans émettre d'avis :

"The money will be used to "support education, hardship and living expenses for impacted families, community programs, and economic development in impacted communities," the company said. Boeing said it would work with local governments and nonprofit organizations to distribute the funds." (New York Times, 36).

Le remplacement du CEO

Lors de ce dernier évènement, l'entreprise essaie une fois de plus de récupérer son image à la suite du scandale. Cette décision de changement de CEO a été reprise dans plusieurs articles du New York Times. Les prestations de l'ancien CEO sont également critiquées par le journal :

"His performance has left lawmakers irate. The families of crash victims, convinced the company does not care about their loss, have repeatedly confronted him with posters of the dead." (New York Times, 38).

Chapitre 5

Discussion et conclusion

5.1 Discussion des résultats

Le chapitre précédent nous a permis de développer, d'une part les résultats obtenus suite à l'analyse de codage des quotidiens et d'autre part de mettre en avant l'impact des stratégies de communication de Boeing sur les deux journaux.

La méthode de codage de John Van Maanen, nous a menés à identifier sept concepts de second ordre et à terme de fixer le cadre de communication des deux médias étudiés. Le Wall Street Journal utilise un cadre réputationnel, tandis que le New York Times emploie un cadre descriptif. (Voir Tab. [5.1](#))

Sur base de la méthode de codage et de l'analyse des communiqués de presse de Boeing, nous avons pu mettre en avant l'impact des stratégies de communication du constructeur sur le Wall Street Journal et le New York Times. C'est de cette manière qu'il a été possible de comparer l'efficacité des stratégies déployées par Boeing selon les deux journaux. Le constat est clair pour les deux quotidiens, la stratégie payante est celle du **pardon** et de la prise d'actions fortes pour aider les victimes dans le but de réparer la réputation de l'entreprise.

Tableau 5.1: Caractéristiques principales des encadrements utilisés par les quotidiens.

Journaux de presse	Wall Street journal	New York Times
Type d'encadrement	Réputationnel	Descriptif
Description	La crise est perçue comme un événement qui aurait pu causer la perte du constructeur aérien et est analysée de manière technique	La crise est présentée de manière factuelle au travers des différents événements qui peuvent mettre à mal sa pérennité dans le temps
Origines de la crise	Longues discussions et analyses sur l'origine de la crise	Longues descriptions sur les éléments déclencheurs de la crise
Prises de position des agents de contrôle sociaux	Agences de contrôle et de réglementation de l'avion (principalement FAA)	Agences de contrôle et de réglementation de l'avion (principalement FAA)
Responsabilité de la crise	Dirigeants de Boeing (principalement CEO) et FAA	Dirigeants de Boeing
Coûts de réputation	Perte de confiance de la part des passagers, pilotes et compagnies aériennes	Perte de confiance de la part des passagers, des pilotes et des compagnies aériennes
Coûts financiers	Importantes discussions et analyses de l'impact de la crise sur les actions de Boeing et la baisse des ventes de 737 MAX	Discussions sur l'impact des actions de Boeing et de la baisse des ventes
Dommages collatéraux de la crise	Discussions des retombées de la crise sur les compagnies aériennes mondiales	Discussions sur les dommages que la crise a occasionnés sur le secteur industriel américain et les compagnies aériennes mondiales
Réparation de la réputation	Discussions sur la réparation de la réputation de Boeing (remplacement CEO et aides financières pour les victimes)	Discussions sur la réparation de la réputation de Boeing (remplacement CEO et aides financières pour les victimes)

5.2 Propositions aux managers

Comme finalité, ce mémoire se propose de fournir cinq recommandations que les managers d'entreprise devraient suivre pour gérer au mieux une situation de crise. Ici sont développés les conseils abordés lors de l'introduction.

Le premier met en avant l'importance de la prévention. Il est indispensable que les managers établissent un **plan de gestion de crise**. Celui-ci doit pouvoir fournir à l'entreprise les étapes clés à suivre, ainsi que les actions pertinentes et performantes à prendre en fonction de la situation. Il comprend également un formulaire de réponses stratégiques adapté à tous types de situations. Comme précisé dans la théorie, il est crucial pour l'entreprise de communiquer le plus rapidement possible sur sa vision de la crise et des récents événements, avant que la presse ne s'en occupe. De ce fait, le plan de gestion de crise est un outil puissant pour l'entreprise, puisqu'il lui permet de gagner un temps considérable en pré-assignant certaines tâches et en pré-collectant les informations nécessaires à la gestion de crise. Une équipe de gestion de crise va par la suite être formée. La composition de cette équipe va varier en fonction du type de crise. Toutefois, on retrouve généralement les relations publiques, la sécurité, les services juridiques. Mais encore, le service financier, le département opérationnel, les ressources humaines ainsi que la direction. La finalité de cette équipe est d'appliquer le plan pré-établi. En simulant les pires scénarios, les membres de l'équipe peuvent anticiper les tâches à appliquer et quand les réaliser. Cela accroît une fois de plus la réactivité de l'entreprise face à la crise. Enfin, il convient de définir le ou les porte-parole de l'entreprise. Ces membres devront être qualifiés et formés aux différentes stratégies de communication que la compagnie voudrait utiliser en temps de crise. Il est primordial que les messages communiqués par les porte-parole soient en phase avec la façon dont l'entreprise envisage la crise. Il est donc nécessaire d'avoir également une bonne communication en interne. Le plan de gestion de crise prévoit des réponses préconçues que les porte-parole pourront communiquer à la suite des premiers événements négatifs, améliorant ainsi la réactivité de l'entreprise.

Le second conseil porte sur l'attitude que l'équipe de gestion de crise doit adopter lorsque l'entreprise fait face à un événement négatif. Deux éléments sont à développer ici. Dans un premier temps, il convient d'établir une **réponse initiale** à fournir au public et aux médias. Pour que cette dernière soit efficace, il faut qu'elle présente les caractéristiques suivantes : elle doit être **rapide**. L'entreprise doit idéalement fournir une réponse dans l'heure qui suit le début de la crise. L'objectif est d'empêcher que de fausses informations parviennent aux oreilles des médias. Cette compétence souligne l'importance de la phase de prévention.

La réponse doit être **précise**. Les parties prenantes exigent une grande transparence de la part de l'entreprise et que les réponses qu'elle fournit répondent concrètement à leurs interrogations. Sous la pression, les managers peuvent commettre des erreurs. Dans de pareils cas, il est indispensable d'apporter une correction rapide.

Le message contenu dans la réponse doit être **cohérent**. Le message que l'entreprise veut faire parvenir doit être en parfaite harmonie avec les communications que les porte-parole délivrent. Cet aspect fait référence aux qualités exigées chez un porte-parole.

La **sécurité publique** doit être la priorité absolue. Cela exige une réponse rapide et **précise**. De manière générale, plus la réponse est tardive, plus les chances que la situation s'aggrave augmentent. Par la même occasion, cette attitude préserve l'entreprise de risques financiers plus importants et protège sa réputation.

La réponse est transmise via tous les **moyens de communication** exploitables. Il est nécessaire en début de crise de faire parvenir les messages de l'entreprise au plus grand nombre de parties prenantes. Une bonne relation avec les médias permet aux managers de diffuser efficacement les messages de la compagnie.

La réponse doit faire preuve d'**empathie** envers les victimes. L'entreprise, au travers de ses messages, doit montrer de l'inquiétude et de la sympathie envers les victimes concernées par la crise. Cette attitude aura pour effet secondaire de préserver l'image de l'entreprise et sa réputation.

Les employés doivent être inclus lors de la formation de la réponse initiale. Ces derniers doivent être tenus au courant de ce qu'il s'est passé durant la crise et, dans quelle mesure cela les impacte.

Pour finir, la réponse se doit de fournir un **soutien psychologique aux victimes** de la crise. Au travers de ses messages, l'entreprise doit montrer qu'elle apporte son soutien à toutes les parties prenantes concernées.

Une fois la réponse initiale établie et communiquée, il convient aux managers d'entreprise d'appliquer une stratégie de réponse adaptée à la crise. L'objectif de cette stratégie est d'atténuer les événements négatifs et de réparer la réputation de l'entreprise aux yeux de toutes les parties prenantes. Bien entendu, il n'existe pas de liste exhaustive de stratégies de réponses parfaitement adaptées à toutes les situations. Cependant, il est possible de lister les cas généraux et, par la suite, de laisser les gestionnaires de crise faire les adaptations nécessaires pour la situation dans laquelle ils se trouvent. Pour une plus grande lisibilité, nous reprenons le tableau développé par la SCCT (COOMBS, 1998 & COOMBS, 2007b) :

— Les stratégies par refus

L'attaque de l'accusateur : Le gestionnaire de crise affronte la personne ou le groupe qui prétend que quelque chose ne va pas dans l'organisation.

Le déni : Le gestionnaire de crise affirme qu'il n'y a pas de crise.

Bouc émissaire : Le gestionnaire de la crise rejette la responsabilité de la crise sur une personne ou un groupe extérieur à l'organisation.

— Les stratégies par diminution

L'excuse : Le gestionnaire de la crise minimise la responsabilité de l'organisation en niant toute intention de nuire et/ou en affirmant son incapacité à contrôler les événements qui ont déclenché la crise.

La justification : Le gestionnaire de crise minimise les dommages perçus comme étant causés par la crise.

— Les stratégies par reconstruction

La compensation : Le gestionnaire de la crise offre de l'argent ou d'autres cadeaux aux victimes.

Le pardon : Le gestionnaire de la crise indique que l'organisation assume l'entière responsabilité de la crise et demande aux parties prenantes de lui pardonner.

Stratégies secondaires

— Les stratégies par renforcement

Le rappel : Rappeler aux parties prenantes les bonnes actions passées de l'organisation.

L'ingratitude : Le gestionnaire de crise fait l'éloge des parties prenantes et/ou leur rappelle les bonnes relations avec l'organisation.

La victimisation : Le gestionnaire de crise rappelle aux parties prenantes que l'organisation est également victime de la crise.

Il est à noter que plus une stratégie de réponse est accommodante pour les parties prenantes, plus l'entreprise paraîtra proactive et maître de la situation. Toutefois, cette même stratégie implique d'importants coûts pour la compagnie et cette charge n'est pas toujours soutenable. Boeing se trouvait dans une crise de type "Groupement évitable". Ce n'est que lorsque l'entreprise a appliqué une stratégie de pardon et de compensation, que la situation générale s'est améliorée vis-à-vis des réactions des parties prenantes.

Le troisième conseil souligne les **actions que l'entreprise doit poursuivre** lorsque la crise est terminée. Il est primordial qu'elle communique sur son **suivi** post-crise et qu'elle mette en avant les **leçons** qu'elle a retenues suite aux événements qu'elle vient de vivre. En effet, les événements ont pu mettre à mal les dispositifs de gestion de crise de la compagnie et montrer les limites du modèle utilisé jusqu'alors. Ces leçons apportent donc des **corrections** tant au niveau du plan de gestion de crise que sur la composition de l'équipe et de la qualité de formation des différents membres. Ce travail demande une grande capacité de rétrospective de la part de l'entreprise. Elle doit avoir le courage d'avouer ses faiblesses et d'en discuter afin de les compenser. Une fois ces corrections intégrées et appliquées, la compagnie présentera auprès des parties prenantes, l'évolution de sa stratégie de gestion de crise. Elle peut le faire au travers de communiqués officiels ou par l'intermédiaire des médias. Il est également indispensable qu'elle **tienne parole** sur les actions qu'elle a promis d'entreprendre lors de la crise, sans quoi l'entreprise risque de perdre de sa crédibilité. Il convient donc, en temps de crise, de mesurer les propos que les porte-parole vont délivrer auprès des parties prenantes. Le manque d'une stratégie claire de gestion de crise de la part Boeing a accentué les effets de cette crise. L'entreprise a, dans un premier, temps fait l'erreur de faire passer la réputation de l'organisation avant de se préoccuper de ses parties prenantes.

Le quatrième conseil porte sur l'**influence qu'ont les médias** sur la réputation d'une entreprise lors d'une crise. Ils font la publicité des transgressions qu'une entreprise a commise et façonnent d'une certaine manière la **perception de la crise** auprès du grand public. Ils ont donc la possibilité de créer un cadre de communication qui peut venir fortement détériorer l'image de la compagnie. Il est donc indispensable pour l'entreprise de communiquer extrêmement rapidement **sa vision des événements** auprès de ces médias, avant que ceux-ci ne transmettent des informations erronées aux différentes parties prenantes. Cela

peut se faire au travers de communiqués de presse officiels, via les réseaux sociaux ou en accordant une interview dans la journée même. Comme développé dans la théorie et dans le deuxième conseil, il est recommandé dans un premier temps pour l'entreprise, de communiquer sa version des faits sur le plus de plateformes possible et au plus grand nombre, sans trop se soucier de cibler correctement les parties concernées. Le manque de communication de l'entreprise Boeing a plusieurs fois été pointé du doigt. Cela a contribué à l'augmentation de la frustration de la part des parties prenantes et a augmenté l'impact de la crise.

Le dernier conseil suggère d'**évaluer les facteurs de création de menaces** pour la réputation de l'entreprise. Une bonne façon d'anticiper une menace est de surveiller les éléments qui sont susceptibles de la provoquer. Pour ce faire, il est possible d'estimer la responsabilité initiale de l'entreprise en fonction du type de crise auquel elle fait face. Une liste non exhaustive de la « SCCT » reprend les cas généraux des types de crises et de la responsabilité initiale associée à l'entreprise. Cette liste peut être utilisée par les gestionnaires de crise de manière à anticiper l'ampleur de la menace qui peut peser sur l'organisation (voir section 2.3.4.). Ensuite, il faut tenir compte de l'**historique de crises** de l'entreprise. S'il s'avère que cette dernière a fait face à de pareils événements dans le passé et qu'elle n'en a pas tiré des leçons, la réaction des parties prenantes risque de n'en être que plus vive. Cela souligne une fois de plus l'importance du suivi post-crise développé dans le troisième conseil. Dans la même optique, si la compagnie a une mauvaise réputation quant à la manière de s'occuper des parties prenantes concernées par la crise, il est fort probable que ces dernières n'apportent pas leur aide dans la reconstruction de l'image de l'entreprise. Tous ces éléments permettent aux managers de cibler les faiblesses et menaces qui risquent à terme, si elles ne sont pas prises en considération, de nuire à la réputation de la compagnie.

5.3 Compétences personnelles acquises durant ce travail

Lors de la réalisation d'un travail de fin d'études, de nombreuses compétences sont nécessaires et d'autres sont acquises durant l'avancement de celle-ci. L'expérience déjà acquise précédemment lors de la rédaction de nos mémoires personnels nous a permis d'avoir une autre approche sur ce nouveau travail et de nouvelles compétences ont pu être développées.

Clément PHILIPPE

Ce travail représente pour moi une formidable découverte d'un nouveau champ de compétence qu'il ne m'a pas été donné de développer auparavant. Étant Ingénieur de formation, le domaine des sciences humaines se présente pour moi comme un réel challenge. En effet, j'ai dû développer une tout autre façon de penser, d'interpréter et de retranscrire mes recherches pour parvenir à rédiger ce mémoire. Celui-ci se présente comme un guide aidant les managers de tous types d'entreprises à correctement anticiper et réagir à une crise.

J'ai par ailleurs eu la chance de réaliser ce mémoire avec Nathan Wiertz. Cette collaboration m'a permis de développer mon sens du contradictoire et m'a démontré comme il était, ô combien, plus riche de réaliser un tel travail à deux. En effet, il est bien souvent arrivé que

les conclusions auxquelles nous avons abouti lors de nos différentes analyses ne découchent pas sur des réponses identiques. De par nos capacités de communication et de mise en relation, nous sommes chaque fois parvenus à construire une réponse encore plus riche. Les nombreux échanges que nous avons eus ont également permis de façonner la composition de ce mémoire.

Nathan WIERTZ

Grâce à ce travail, j'ai eu la possibilité de développer plusieurs compétences assez variées. Tout d'abord il m'a permis de collaborer durant une longue période avec un coéquipier afin de réaliser un travail conséquent. J'avais réalisé mon mémoire seul l'année passée et la gestion de celui-ci a été très différente. La distribution des tâches n'a pas toujours été facile, mais cela fut très instructif quant à l'organisation d'un travail de groupe.

De plus, les compétences nécessaires à l'analyse des données n'étaient absolument pas du même registre que celles qui m'ont été enseignées lors de mes études préalables. Cela m'a permis de développer un nouveau domaine de compétences et de l'appliquer lors de ce travail, comme par exemple, la recherche ainsi que l'analyse de données qui ont ainsi pu être réalisées.

5.4 Limites du travail

Comme conclusion, nous présenterons les limites de ce mémoire. Ces dernières ont pour objectif de montrer les perspectives futures d'amélioration de ce travail. Mais aussi de mettre en avant les difficultés qui nous ont empêchés de développer plus en profondeur certains points.

La limite principale à la réalisation de ce mémoire, comme dans la plupart des projets, fut le temps qui nous était imparti pour le réaliser. Bien que les objectifs fixés au début de ce travail soient atteints, plusieurs éléments permettant de consolider les conclusions établies dans notre mémoire, nous pas pu être intégrés.

Nous avons pour ambition d'utiliser le logiciel d'analyse sémantique nommé « Tropes », de manière à collecter davantage de données quantitatives concernant le codage des articles des journaux et des communiqués de presse de Boeing. Cette étude aurait permis de mieux visualiser la transformation du champ lexical de l'organisation étudiée au fur et à mesure de l'avancement de la crise. De cette manière, il serait possible de préciser encore un peu plus le type de cadrage médiatique que l'organisation souhaite mettre en avant concernant la crise.

Il serait judicieux d'inclure davantage de journaux dans l'analyse de codage. De cette manière, on obtiendrait une représentation plus fidèle de la manière dont la scène médiatique voit la crise. Ce mémoire se concentre quant à lui sur le Wall Street Journal qui se veut un média professionnel et le New York Times qui s'adresse plus spécialement au grand public.

L'idéal serait d'incorporer par exemple, un plus petit média de manière à avoir la vision que se font les journaux populaires de la crise.

En outre, une analyse quantitative aurait pu être réalisée en reprenant les réactions des parties prenantes impactées par la crise grâce au réseau social Twitter. Cela aurait permis de nuancer les résultats que nous avons obtenus dans le codage du Wall Street Journal et du New York Times.

La seconde limite relève du domaine de compétence. En effet, étant tous deux ingénieurs de formation, la plupart des outils que nous avons utilisés lors de la réalisation de ce travail de fin d'étude nous étaient parfaitement inconnus. N'ayant aucune base théorique dans les domaines d'analyse de discours et de gestion de crise, il a fallu passer par une importante phase de formation. Cette étape a considérablement augmenté la charge de travail et empiété sur l'implémentation des points développés ci-dessus.

Chapitre 6

Annexes

6.1 Répartition des aspect de second ordre

Le premier crash

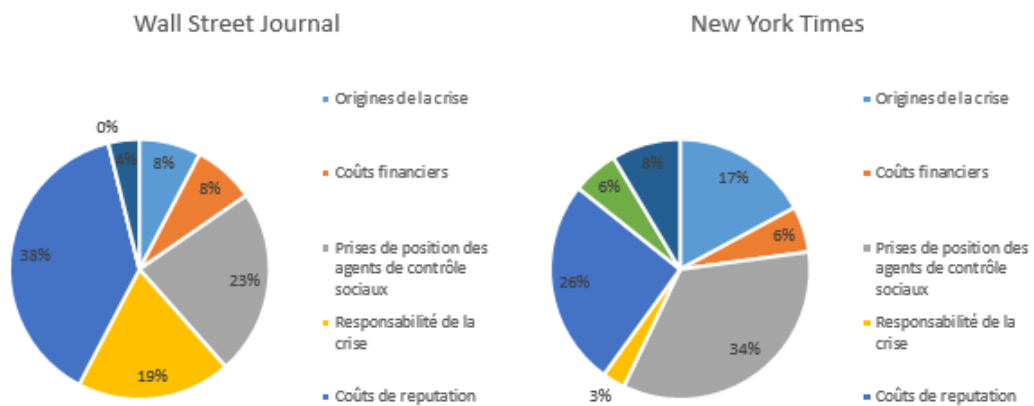


FIGURE 6.1: Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).

Le second crash

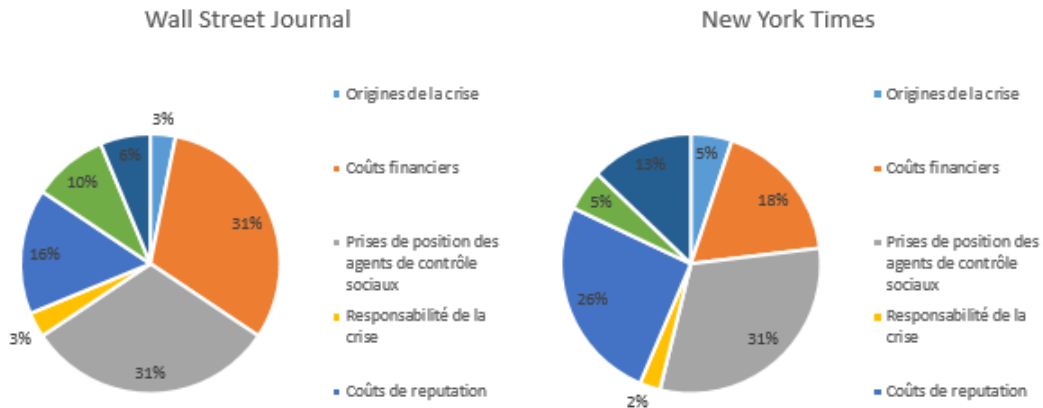


FIGURE 6.2: Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).

L'aveu de défaillance du système "MCAS"

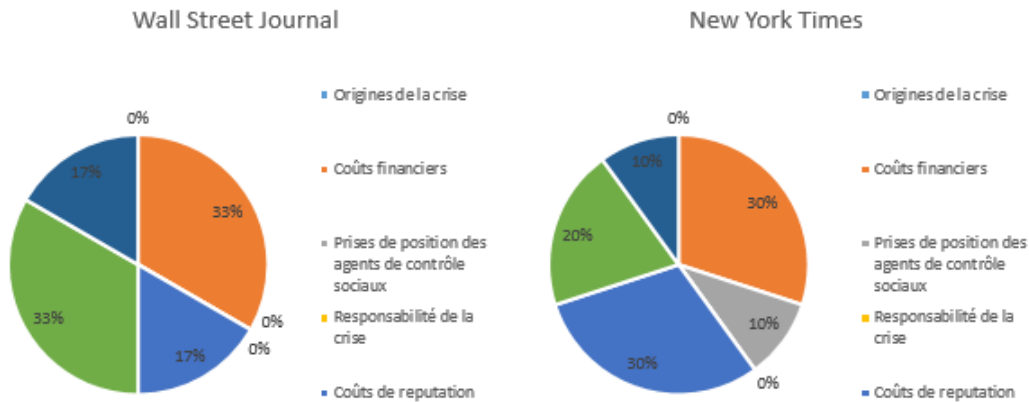


FIGURE 6.3: Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).

Le soutien aux familles impactées

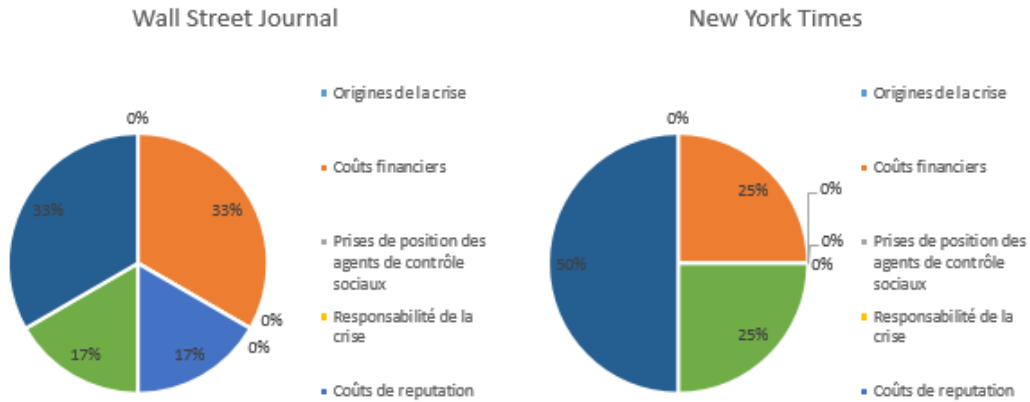


FIGURE 6.4: Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).

Le remplacement du CEO

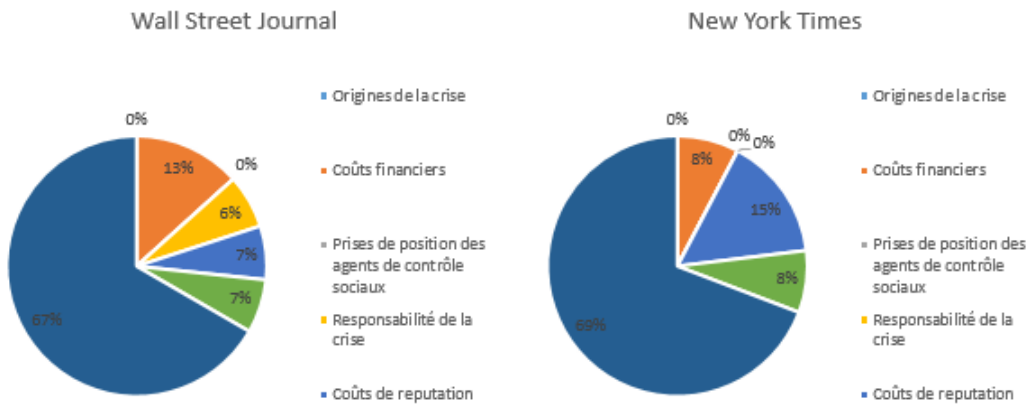


FIGURE 6.5: Comparaison entre la répartition des cadrages du Wall Street Journal (à gauche) et du New York Times (à droite).

Bibliographie

- Actu Aéro.* (p. d.). <https://actu-aero.fr/2019/06/27/boeing-737-max-la-faa-decouvre-une-nouvelle-faille-potentielle/>
- ALLEN, M. & CAILLOUET, R. (1994). Legitimation Endeavors : Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis. *Communication Monographs - COMMUN MONOGR*, 61, 44-62. <https://doi.org/10.1080/03637759409376322>
- BARTON, L. (2001). *Crisis in Organizations II*.
- BRADFORD, J. & GARRETT, D. (1995). The effectiveness of corporate communicative responses to accusations of unethical behavior. *J Bus Ethics* 14, 875-892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/BF00882067>
- BRITANNICA, E. (p. d.). Boeing Company | Description, History, Aircraft. (s.d.) <https://www.britannica.com/topic/Boeing-Company>
- Business Insider.* (p. d.). <https://www.businessinsider.com/boeing-737-history-photos-2018-3?IR=T#as-a-result-the-plane-that-launched-in-january-1967-became-known-as-the-baby-boeing-the-original-737-is-what-we-would-today-call-a-regional-jet-4>
- COOMBS, W. T. (1995). Choosing the Right Words. *Management Communication Quarterly - MANAG COMMUN Q*, 8, 447-476.
- COOMBS, W. T. (1998). An Analytic Framework for Crisis Situations : Better Responses From a Better Understanding of the Situation. *Journal of Public Relations Research*, 177-191. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02
- COOMBS, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications : Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 265-289.
- COOMBS, W. T. (2007a). *Crisis Management and Communications*. 17.
- COOMBS, W. T. (2007b). *Ongoing crisis communication : Planning, Managing, and responding (2nd ed.)* Los Angeles : Sage.
- COOMBS, W. T. (2007c). Protecting Organization Reputations During a Crisis : The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- COOMBS, W. T. & AL. (2006). The protective powers of crisis response strategies : Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management. Journal of Promotion Management*, 12, 241-260.

- COUNCIL, C. L. (2003). Crisis management strategies. <http://www.executiveboard.com/EXBD/Images/PDF/Crisis%5C%20Management%5C%20Strategis.pdf>
- GREVE, H., PALMER, D. & POZNER, J.-E. (2010). Organizations Gone Wild : The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4, 53-107. <https://doi.org/10.1080/19416521003654186>
- IMAD, A. R., ELBUZIDI, K. J. S. & T.-J.CHAN. (2021). Crisis Management and Communication Approach : A Case of Boeing 737 MAX. *Social Sciences*, 4(2), 100-109.
- JAQUES, T. (2009). Issue management as a post-crisis discipline : Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis. *Journal of Public Affairs*, 35-44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pa.310>
- JIN, Y., LIU, B. F. & AUSTIN, L. L. (2014). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management : The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics Crisis Responses. *Communication Research*, 74-94. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0093650211423918>
- KHODARAHMI, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management : An International Journal*, 523-528. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09653560911003714>
- LERBINGER, O. (1997). The crisis manager : facing risk and responsibility.
- MAANEN, J. V. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 539. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2392360>
- NELSON, T., CLAWSON, R. & OXLEY, Z. (1997). Media Framing of A Civil Liberties Conflict and Its Effect on Tolerance. *The American Political Science Review*, 91, 567-583. <https://doi.org/10.2307/2952075>
- PARSONS, W. (1996). Crisis management. *Journal of Management Studies*, 769-791.
- PREBLE, J. F. (2008). Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process. *Journal of Management Studies*, 769-791. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1467-6486.00071>
- REGESTER, M. (1993). Crisis management. *In Financial Public Relations*, 100-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-0829-9.50015-0>
- ROUNDTABLE, B. (2002). Business Roundtable's Post-9/11 crisis communication toolkit. <http://www.nfib.com/object/3783593.html>
- YIN, R. K. (2006). *Case study research and applications*. Sage.

Communiqués de presse de Boeing

1. Boeing Delivers SpiceJet's First 737 MAX Airplane. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-10-12-Boeing-Delivers-SpiceJets-First-737-MAX-Airplane>
2. Boeing, Air Lease Corp., Deliver S7 Airlines' First 737 MAX. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-10-15-Boeing-Air-Lease-Corp-Deliver-S7-Airlines-First-737-MAX>
3. Boeing, Jeju Air Announce Order for up to 50 737 MAX Airplanes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-11-19-Boeing-Jeju-Air-Announce-Order-for-up-to-50-737-MAX-Airplanes>
4. Boeing, Caribbean Airlines Announce Selection of 737 MAX. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-11-21-Boeing-Caribbean-Airlines-Announce-Selection-of-737-MAX>
5. Boeing Statement on Lion Air Flight JT 610 Investigation. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130333>
6. Boeing Statement on Lion Air Flight 610 Preliminary Report. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130336>
7. Boeing, Air Lease Corp., Deliver Cayman Airways' First 737 MAX. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-11-29-Boeing-Air-Lease-Corp-Deliver-Cayman-Airways-First-737-MAX>
8. Boeing Delivers Fiji Airways' First 737 MAX Airplane. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-11-30-Boeing-Delivers-Fiji-Airways-First-737-MAX-Airplane>
9. Boeing Delivers First Airplane From New 737 Completion and Delivery Center in Zhoushan, China. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-12-15-Boeing-Delivers-First-Airplane-From-New-737-Completion-and-Delivery-Center-in-Zhoushan-China>
10. Boeing Delivers First 737 MAX for Eastar Jet and Korea. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-12-19-Boeing-Delivers-First-737-MAX-for-Eastar-Jet-and-Korea>
11. Boeing, Green Africa Airways Announce Landmark Commitment for up to 100 737 MAX aircraft—Dec 21, 2018. (n.d.). Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-12-21-Boeing-Green-Africa-Airways-Announce-Landmark-Commitment-for-up-to-100-737-MAX-aircraft>
12. Boeing Delivers First 737 MAX Airplane to Royal Air Maroc. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-12-21-Boeing-Delivers-First-737-MAX-Airplane-to-Royal-Air-Maroc>

13. Boeing, flyadeal Sign Commitment for Up to 50 737 MAX Jets. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2018-12-21-Boeing-flyadeal-Sign-Commitment-for-Up-to-50-737-MAX-Jets>
14. Boeing statement on the recovery of the Cockpit Voice Recorder for Lion Air Flight 610. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130366>
15. Boeing, United Airlines Announce Repeat Orders for 737 MAX and 777. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 08, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130370>
16. Boeing, Vietjet Announce Order for 100 737 MAX Airplanes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-02-27-Boeing-Vietjet-Announce-Order-for-100-737-MAX-Airplanes>
17. Updated : Boeing Statement on Ethiopian Airlines Flight 302. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130401>
18. Boeing Statement on 737 MAX Software Enhancement. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130402>
19. Boeing Statement on 737 MAX Operation. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130403>
20. In Consultation with the FAA, NTSB and its Customers, Boeing Supports Action to Temporarily Ground 737 MAX Operations. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130404>
21. Boeing CEO Muilenburg Issues Statement on Ethiopian Airlines Flight 302 Accident Investigation—Mar 17, 2019. (n.d.). Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-03-17-Boeing-CEO-Muilenburg-Issues-Statement-on-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accident-Investigation>
22. Letter from Boeing CEO Dennis Muilenburg to Airlines, Passengers and the Aviation Community—Mar 18, 2019. (n.d.). Retrieved Apr 09, 2021, from https://boeing.mediaroom.com/2019-03-18-Letter-from-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-to-Airlines-Passengers-and-the-Aviation-Community#assets_118:180
23. Boeing Response to Ethiopian Airlines Group CEO Ato Tewolde GebreMariam and the aviation industry. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130413>
24. Boeing CEO Dennis Muilenburg Addresses the Ethiopian Airlines Flight 302 Preliminary Report—Apr 4, 2019. (n.d.). Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-04-04-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-Addresses-the-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Preliminary-Report>
25. Boeing Statement On Ethiopian Airlines Flight 302 Investigation Preliminary Report. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2>

[019-04-04-Boeing-Statement-On-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Investigation-Preliminary-Report](https://boeing.mediaroom.com/2019-04-04-Boeing-Statement-On-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Investigation-Preliminary-Report)

26. Statement from Boeing CEO Dennis Muilenburg : We Own Safety - 737 MAX Software, Production and Process Update. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-04-05-Statement-from-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-We-Own-Safety-737-MAX-Software-Production-and-Process-Update>
27. Boeing Statement on 737 MAX Disagree Alert. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 9, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130426>
28. Speech from Boeing CEO Dennis Muilenburg : 2019 Address to Shareholders. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130427>
29. Boeing Statement on 737 MAX Certification and Return to Service. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 09, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130434>
30. International Airlines Group Announces Intent to Buy 200 Boeing 737 MAX Airplanes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-06-18-International-Airlines-Group-Announces-Intent-to-Buy-200-Boeing-737-MAX-Airplanes>
31. Boeing Statement on 737 MAX software. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-06-26-Boeing-Statement-on-737-MAX-software>
32. Boeing Pledges Support to Families, Communities Affected by Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302 Accidents. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-07-03-Boeing-Pledges-Support-to-Families-Communities-Affected-by-Lion-Air-Flight-610-and-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accidents>
33. Boeing Dedicates \$50 Million of Pledged \$100 Million to Near-term Relief for Families of the Victims of the Lion Air Flight 610 and Ethiopian Airlines Flight 302 Accidents. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-07-17-Boeing-Dedicates-50-Million-of-Pledged-100-Million-to-Near-term-Relief-for-Families-of-the-Victims-of-the-Lion-Air-Flight-610-and-Ethiopian-Airlines-Flight-302-Accidents>
34. Boeing to Recognize Charge and Increased Costs in Second Quarter Due to 737 MAX Grounding. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-07-18-Boeing-to-Recognize-Charge-and-Increased-Costs-in-Second-Quarter-Due-to-737-MAX-Grounding>
35. Boeing Chairman, President and CEO Dennis Muilenburg and Boeing Board of Directors Reaffirm Company's Commitment to Safety. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-09-25-Boeing-Chairman-President-and-CEO-Dennis-Muilenburg-and-Boeing-Board-of-Directors-Reaffirm-Company's-Commitment-to-Safety>

36. Boeing Board of Directors Separates CEO and Chairman Roles. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-10-11-Boeing-Board-of-Directors-Separates-CEO-and-Chairman-Roles>
37. Boeing Statement on 737 MAX. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-10-18-Boeing-Statement-on-737-MAX>
38. Boeing Progress on 737 MAX Safe Return to Service. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130536>
39. Boeing CEO Dennis Muilenburg to Testify Before U.S. Congress. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-10-28-Boeing-CEO-Dennis-Muilenburg-to-Testify-Before-U-S-Congress>
40. 737 MAX Progress Report. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130556>
41. Boeing, SunExpress Sign Order for 10 Additional 737 MAX Airplanes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-11-18-Boeing-SunExpress-Sign-Order-for-10-Additional-737-MAX-Airplanes>
42. Boeing, Air Astana Announce Intent To Buy 30 737 MAX Airplanes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-11-19-Boeing-Air-Astana-Announce-Intent-To-Buy-30-737-MAX-Airplanes>
43. Boeing 737 MAX 10 Makes its Debut. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/news-releases-statements?item=130578>
44. Boeing Statement Regarding 737 MAX Production. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-12-16-Boeing-Statement-Regarding-737-MAX-Production>
45. Boeing Announces Leadership Changes. (n.d.). MediaRoom. Retrieved Apr 10, 2021, from <https://boeing.mediaroom.com/2019-12-23-Boeing-Announces-Leadership-Changes>

Wall Street Journal

1. Tangel, A., & Wall, R. (2018, Oct 29). Lion air crash puts boeing's popular 737 max in spotlight; the indonesian carrier is among the largest customers for the new plane. Wall Street Journal (Online).
2. Pasztor, A., Tangel, A., & Wall, R. (2018, Oct 31). Airspeed sensors emerge as initial focus in lion air crash; boeing notes in message to carriers with the latest 737 max 8 models that it 'has no recommended operator action at this time'. Wall Street Journal (Online).
3. Otto, B., & Sentana, I. M. (2018, Nov 05). Last four flights of crashed lion air jet had problems with airspeed indicator; plane crash in indonesia was the first crash involving the boeing 737 max 8. Wall Street Journal (Online).

4. Pasztor, A., & Tangel, A. (2018, Nov 13). Boeing withheld information on 737 model, according to safety experts and others; data related to a new flight-control feature suspected of playing a role in crash in indonesia. Wall Street Journal (Online).
5. Pasztor, A., & Wall, R. (2018, Nov 18). Lion air crash probe eyes sensor hazards stretching back years; investigators are examining how boeing heeded earlier warnings about flight-control-sensor failures similar to the one implicated in 737 MAX crash. Wall Street Journal (Online).
6. Pasztor, A., & Tangel, A. (2018, Nov 22). After lion air crash, regulators examine differences in training manuals; U.S. airlines' manuals for new 737 models offer inconsistent or confusing details of a second automated antistall feature, critics say. Wall Street Journal (Online).
7. Moss, T., Wall, R., & Fan, W. (2019, Mar 11). Indonesia follows china in grounding boeing 737 MAX 8 jets after fatal crash; boeing shares fall nearly 7%, dragging the dow industrials lower. Wall Street Journal (Online). Retrieved from <https://www-proquest-com.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/newspapers/indonesia-follows-china-grounding-boeing-737-max/docview/2189505915/se-2?accountid=12156>
8. Stevis-Gridneff, M., Wall, R., & Tangel, A. (2019, Mar 10). Ethiopian airlines jet crashes en route to nairobi; accident shortly after takeoff kills all 157 on board and raises new scrutiny of new boeing 737 max. Wall Street Journal (Online).
9. Wexler, A., & Tangel, A. (2019, Mar 10). Ethiopian crash carries high stakes for boeing, growing african airline; plane maker has relied on the success of emerging-market carriers to fuel its growth. Wall Street Journal (Online).
10. Moss, T., Fan, W., & Pasztor, A. (2019, Mar 11). China grounds all boeing 737 MAX 8 jets after ethiopian airlines crash; china defends decision, saying the latest accident is similar enough to october's lion air crash. Wall Street Journal (Online).
11. Ramkumar, A. (2019, Mar 11). Boeing shares slide more than 5% after airline crash; aerospace company's stock fell as much as 13% after indonesia, china ground boeing 737 MAX 8 aircraft. Wall Street Journal (Online).
12. Wall, R., & Tangel, A. (2019, Mar 11). Safety fears put boeing on the defensive; regulators, passengers and investors weigh in after fatal crash in ethiopia. Wall Street Journal (Online).
13. Sider, A. (2019, Mar 11). Boeing's 737 MAX keeps flying, but some passengers are staying on the ground; airlines in U.S. and canada express confidence in plane as they field questions from anxious travelers. Wall Street Journal (Online).
14. Wall, R., & Stevis-Gridneff, M. (2019, Mar 12). Boeing crash fallout spreads as more 737 MAX jets are idled; bulk of aircraft's global fleet is now parked; european regulators ground plane, breaking with U.S. counterparts. Wall Street Journal (Online).
15. Tangel, A., Wall, R., & Leary, A. (2019, Mar 13). Trump : FAA to ground all U.S. flights of boeing 737 MAX planes; 'the safety of the american people and all people is our paramount concern,' the president says. Wall Street Journal (Online).

16. Sindreu, J. (2019, Mar 13). The companies that really suffer from the 737 MAX debacle ; cash-strapped airlines like norwegian air have the most to lose from grounding jets. Wall Street Journal (Online).
17. Pasztor, A. (2019, Mar 14). Ethiopian airlines crash highlights FAA's diminished clout on world stage ; U.S. regulators, unable to initially pinpoint a specific 'unsafe condition,' resisted international pressure to ground flights. Wall Street Journal (Online).
18. Pasztor, A. (2019, Mar 14). Ethiopian airlines crash highlights FAA's diminished clout on world stage ; U.S. regulators, unable to initially pinpoint a specific 'unsafe condition,' resisted international pressure to ground flights. Wall Street Journal (Online).
19. Tangel, A., & Kesling, B. (2019, Mar 15). Boeing halts 737 MAX deliveries after two fatal crashes ; pentagon official indicates concerns about quality control in company's program to build tankers for air force. Wall Street Journal (Online).
20. Te-Ping, C. (2019, Mar 15). Boeing chief dennis muilenburg takes low profile after crash ; some crisis-management experts are questioning the CEO's muted public response. Wall Street Journal (Online).
21. Sider, A., & Wall, R. (2019, Mar 18). Boeing crashes spur debate over how much pilot training is enough ; after 737 MAX disasters, regulators and aviation industry reassess whether some cockpit crews possess enough experience to handle emergencies. Wall Street Journal (Online).
22. Pasztor, A., & Tangel, A. (2019, Mar 18). U.S. federal investigators probe boeing 737 MAX development choices ; probes to focus on stall-prevention system and examine whether any shortcuts compromised safety. Wall Street Journal (Online).
23. Mann, T., & Hughes, S. (2019, Mar 24). Fast-tracked aircraft certification, pushed by boeing, comes under the spotlight ; lawmakers are questioning wisdom of allowing FAA to delegate some certification tasks to plane maker following two fatal 737 MAX crashes. Wall Street Journal (Online).
24. Pasztor, A., Tangel, A., & Kassa, Y. M. (2019, Apr 04). Pilots take aim at instructions for boeing 737 MAX ; preliminary findings from last month's ethiopia crash are expected to stoke criticism that boeing, FAA didn't do enough to warn pilots after first disaster. Wall Street Journal (Online).
25. Cameron, D. (2019, Apr 09). Boeing didn't get any commercial 737 orders in march ; plane maker delivered fewer MAX jets last month, after fatal crashes prompted grounding of aircraft. Wall Street Journal (Online).
26. Moss, T. (2019, Apr 10). Boeing and its 737 MAX jets have a china problem ; A state-owned airline is seeking compensation and that could be just the start of headaches for boeing when it comes to china. Wall Street Journal (Online).
27. Abrams, C., & Nayak, D. (2019, Apr 14). India's jet airways makes drastic cuts as it searches for investor ; struggling airline cancels all international flights and is flying just seven planes as it awaits a cash injection. Wall Street Journal (Online).
28. Michaels, D., & Wall, R. (2019, Apr 16). Boeing looks to fix its reputation, along with the MAX ; 'we'll do everything possible to earn and re-earn that trust and confidence from our airline customers,' CEO says. Wall Street Journal (Online).

29. Thomas, P. (2019, Apr 16). Proxy advisers push boeing to separate CEO and chairman roles ; recommendations from ISS and glass lewis come on heels of two fatal crashes of boeing's 737 max plane. Wall Street Journal (Online).
30. Tangel, A., & Randazzo, S. (2019, Jul 03). Boeing pledges \$100 million to families, communities hurt by 737 MAX crashes ; plane maker's funding pledge comes as families sue for compensation. Wall Street Journal (Online).
31. Wall, R. (2019, Jul 07). Boeing loses MAX deal to airbus ; saudi airline says it will buy up to 50 airbus jets, worth more than \$5.5 billion. Wall Street Journal (Online).
32. Cameron, D., & Wall, R. (2019, Jul 09). Airbus poised to overtake boeing as biggest plane maker ; boeing reported no new orders of 737 MAX aircraft for third straight month following two fatal crashes. Wall Street Journal (Online).
33. Chin, K. (2019, Jul 10). American airlines raises revenue expectations ; airline sees profit hit of roughly \$185 million related to grounding of boeing 737 MAX fleet. Wall Street Journal (Online).
34. Tangel, A., Sider, A., & Pasztor, A. (2019, Dec 23). 'We've been humbled' : Boeing's CEO struggles to contain 737 MAX crisis ; dennis muilenburg, the aviation giant's chief, relied on data and legal advice but failed to resolve friction with customers, regulators and the flying public. Wall Street Journal (Online).
35. Tangel, A., & Cameron, D. (2019, Dec 23). Boeing CEO pushed out as company reels from 737 MAX debacle ; dennis muilenburg succeeded by david calhoun, who was brought in as chairman to handle crisis. Wall Street Journal (Online).
36. Pasztor, A., Cameron, D., & Sider, A. (2019, Dec 25). Boeing's new CEO to focus on FAA cooperation ; dave calhoun seeks to ease friction with regulators as 737 MAX grounding persists. Wall Street Journal (Online).
37. Wirz, M. (2020, Jan 02). Boeing 737 MAX problems hit supplier triumph group's stock and bonds ; moody's could downgrade triumph if MAX production doesn't resume before second half of 2020. Wall Street Journal (Online).
38. Sindreu, J. (2020, Jan 03). Top 10 tasks for boeing's new CEO ; david calhoun's priorities when he takes the plane maker's reins this month should include appeasing regulators, restarting production of the MAX and refocusing the corporate culture. Wall Street Journal (Online).

New York Times

1. Chokshi, N. (2018, Oct 29) Plane Crashes Into the Sea Off Indonesia. New York Times (Online).
2. Suhartono, M. & Beech, H. (2018, Oct 30) Plane Crash In Indonesia Joins History Of Air Issues. New York Times (Online).
3. Suhartono, M. & Beech, H. (2018, Oct 31) Human or Machine Error ? Indonesia Plane Crash Puzzles Experts. New York Times (Online).

4. Goldman, R. (2018, Oct 31) Did a Small Metal Tube Bring Down an Indonesian Airliner? New York Times (Online).
5. Suhartono, M., Bradsher K. & Beech, H.(2018, Nov 1) Divers Zero In on Black Boxes of Jet That Crashed Off Indonesian Coast. New York Times (Online).
6. Suhartono, M. & Beech, H. (2018, Nov 2) Divers Recover Black Box From Indonesian Crash. New York Times (Online).
7. Suhartono, M. & Beech, H. (2018, Nov 7) Jet That Crashed in Indonesia Had Problems in Last 4 Flights. New York Times (Online).
8. Bradsher, K. & Beech, H. (2018, Nov 8) In Indonesia Crash, Inquiry Shifts Focus To Aircraft Problems. New York Times (Online).
9. Bradsher, K. & Beech, H. (2018, Nov 9) Pilots Had Just Seconds to Try To Halt Boeing Plane's Plunge. New York Times (Online).
10. Specia, M.(2018, Nov 10) What We Know About the Lion Air Plane Crash. New York Times (Online).
11. Tabuchi, H., Glanz, J., Wichter, Z. & Beech, H.(2018, Nov 14) Hunt for Cause of Jet Disaster Homes In on Anti-Stall System. New York Times (Online).
12. Glanz, J. & Wichter, Z.(2019, Mar 11) Ethiopia Crash Raises Scrutiny On Boeing Jet. New York Times (Online).
13. Beech H. (2019, Mar 11) Live Updates : China Grounds Boeing 737 Max 8 Planes After Ethiopia Crash. New York Times (Online).
14. Ahmed, H., Onishi, N, Seracey, D. & Beech H. (2019, Mar 11) A New Boeing 737 Plummet in Ethiopia, Killing All 157 Passengers. New York Times (Online).
15. Wichter, Z. (2019, Mar 12) Some Boeing 737s Are Being Grounded Around the World. Here's What That Means. New York Times (Online).
16. Gelles, D., Kitroeff, N. & Ahmed, H. (2019, Mar 12) Crisis for Boeing As Safety Worry Grounds New Jet. New York Times (Online).
17. Sims, S. (2019, Mar 12) What to Do if You Are Scheduled to Fly on a Boeing 737 Max 8. New York Times (Online).
18. Wichter, Z.(2019, Mar 12) Ethiopian Airlines Crash Updates : Boeing Plans System Improvements After Second Crash. New York Times (Online).
19. Searcey, D. & Ives, M. (2019, Mar 12) Crash Claims Lives of Relief Workers, Diplomats and Educators. New York Times (Online).
20. Goldman, R., Victor, D. Austen I. & Gladstone R. (2019, Mar 13) Ethiopian Airlines Crash Updates : Pilots in U.S. Had Raised Concerns About Boeing 737 Max 8. New York Times (Online).
21. Sims, S. (2019, Mar 13) Some U.S. Passengers Balk at Boarding a Max 8. New York Times (Online).
22. Bilefsky D. (2019, Mar 13) Unimaginable Tragedy : 'I Have Lost Everyone'. New York Times (Online).

23. Kaplan, T., Austen I. & Gebrekidan, S. (2019, Mar 14) As Uproar Builds, U.S. Grounds Jets Days After Crash. *New York Times* (Online).
24. Kitroeff, N., Nicas, J. & Kaplan T. (2019, Mar 15) Boeing Promised Software Fix for the 737 Last Year, but Airlines Are Still Waiting. *New York Times* (Online).
25. Nicas, J., Kaplan T. & Glanz, J. (2019, Mar 16) Evidence at Crash Site Suggests Link Between 2 Boeing Disasters. *New York Times* (Online).
26. Kitroeff, N., Gelles, D., Nicas, J. & Kaplan, T. (2019, Mar 17) Left Little Time for Pilot Training. *New York Times* (Online).
27. Gebrekidan, S., Glanz, J. & Nicas, J. (2019, Mar 18) Black Boxes' Link Crashes, Ethiopia Says. *New York Times* (Online).
28. Gebrekidan, S. (2019, Mar 19) How Boeing's Jet Was Deemed Safe Gets Closer Look. *New York Times* (Online).
29. Beech, H. & Suhartono, M. (2019, Mar 21) Confusion, Then Prayer, in Lion Air Jet's Cockpit. *New York Times* (Online).
30. Geels, D. (2019, Mar 25) Pilots Help Steer Boeing on 737 Max Fix. *New York Times* (Online).
31. Kitroeff, N., Gelles, D., Glanz J. & Beech, H. (2019, Apr 5) Pilots Followed Boeing Checklist Before Crashing. *New York Times* (Online).
32. Gelles, D. (2019, Apr 6) Boeing Curbs Production of Its 737 Max Jets. *New York Times* (Online).
33. Wichter, Z. (2019, Apr 10) Demand Slows For Boeing Jets Now Grounded After Crashes. *New York Times* (Online).
34. Thrush, G. (2019, Apr 11) 737 Max Won't Fly Until F.A.A. Feels It's Safe. *New York Times* (Online).
35. Nicas, J., Gelles, D. & Glanz, J. (2019, Apr 12) 737s Bypassed Safety Review By the F.A.A. *New York Times* (Online).
36. Gelles, D. (2019, Jul 4) Boeing Allots \$100 Million In Step to Atone for Crashes. *New York Times* (Online).
37. Tsang, A. (2019, Jul 17) Boeing Troubles Force Ryanair to Cut Growth. *New York Times* (Online).
38. Kitroeff, N. & Gelles, D. (2019, Dec 23) Boeing's Leader Deepens a Crisis. *New York Times* (Online).
39. Kitroeff, N. & Gelles, D. (2019, Dec 24) Boeing Fires Boss As Crisis Festers With the 737 Max. *New York Times* (Online).
40. Yaffe-Bellany, D. (2019, Dec 24) For Boeing, A New Chief To Temper Its Troubles. *New York Times* (Online).
41. Gelles, D. (2019, Dec 25), 2019 Jets Still Idling, Boeing Focuses On Fliers' Fear. *New York Times* (Online).

Abstract :

We are living in the digital age and instant communication. Information has never circulated as fast as it does today. If these technologies have many advantages, they can also cause irreparable damages to companies that are subject to a crisis. It has therefore become more than essential for organisations to prepare for future negative events in this context of immediacy. This thesis proposes, through a theoretical synthesis and the study of the Boeing case and the 737 MAX crashes, to establish recommendations for company managers. These recommendations are applicable to all organisations and are of a preventive and curative nature.

Résumé :

Nous vivons à l'heure actuelle, l'air du tout numérique. et de la communication instantanée. Les informations n'ont jamais circulé aussi vite qu'aujourd'hui. Si ces technologies ont de nombreux avantages, elles peuvent également engendrer des dégâts irréparables pour des entreprises qui seraient sujettes à une crise. Il est donc devenu plus qu'indispensable pour les organisations, de se préparer aux éventuels événements négatifs futurs dans ce contexte d'instantanéité. Ce travail de fin d'études propose, au travers d'une synthèse théorique et de l'étude du cas de Boeing et des crashes des 737 MAX, d'établir des recommandations pour les managers d'entreprise. Ces conseils sont applicables à toutes les organisations et sont à visée préventive et curative.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm