

**« SE PROTÉGER
EN CAS DE CATASTROPHES NATURELLES OU DE PANDÉMIES DANS
L'ORGANISATION DE RÉUNIONS & DE CONFÉRENCES »**

réalisé par **JULIE TOBLER**



Professeur responsable

Enrico Zuffi

Experte

Catherine Schueler, directrice générale de Motivation

Déposé le 20 décembre 2010, à Sierre

HES-SO VALAIS

DOMAINE ECONOMIE & SERVICES, FILIÈRE TOURISME

RÉSUMÉ

Lorsqu'une pandémie ou une catastrophe naturelle survient, dans l'organisation d'événements, elle peut risquer de compromettre la planification ou même l'existence de ceux-ci. Ce travail s'intéresse à découvrir quelles solutions doivent être considérées par un organisateur d'événements pour qu'il se protège et se prépare lors de telles situations. Les types d'événements sont limités aux conférences d'associations et aux réunions d'entreprises et les moyens sont envisagés du point de vue d'un organisateur externe intermédiaire. Afin d'atteindre l'objectif du travail, une recherche théorique est effectuée et confrontée à la réalité, notamment grâce à des entrevues réalisées avec des professionnels du milieu concerné. Le travail démontre que les solutions trouvées, suite aux recherches, sont bien connues des organisateurs. Cependant, il s'avère que leur application ainsi que leur degré d'utilité et d'efficacité dépendent d'un grand nombre de facteurs et qu'une conclusion unique ne peut pas être tirée. De plus, d'autres paramètres autant si ce n'est plus importants que les moyens révélés en théorie apparaissent. L'étude montre également que, selon que l'initiateur de la demande d'organisation d'événements soit une association ou une entreprise, la façon d'appréhender ces moyens diffère. En effet, des nuances sont à émettre si le client représente une entreprise ou une association. Ce travail permet d'avoir une vue d'ensemble des moyens pour se protéger en tant qu'organisateur, tout en considérant le grand nombre de facteurs influençant leur application.

Mots clés : organisation, réunions, conférences, catastrophes naturelles, pandémies, annulation.

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Dans le cadre de ma formation à l'Ecole Suisse de Tourisme de Sierre, j'ai effectué un stage au sein de l'entreprise Motivation à Villette, société qui organise des réunions d'entreprises ainsi que des voyages de motivation. Au cours du deuxième mois de cet apprentissage, le volcan islandais est entré en éruption. Suite aux perturbations qui en ont découlé, une réunion devant se dérouler à Marrakech a été annulée quelques jours avant et reportée. Cela m'a motivée à essayer de comprendre comment un organisateur en charge de la planification d'événements pour une entreprise peut se protéger et être prêt à affronter de telles situations, pendant l'organisation ou l'événement lui-même. Les situations étudiées dans ce travail se limitent aux catastrophes naturelles et aux pandémies. L'idée de comparer la manière de gérer ces incidents, selon que l'événement soit une réunion d'entreprise ou une conférence d'association, s'est ajoutée. De plus, il est intéressant de voir s'il y a des solutions alternatives aux réunions et aux conférences et s'il y a des risques que ces moyens remplacent les rencontres en face à face.

La première partie du travail explique que les pandémies et les catastrophes naturelles engendrent des impacts sur le tourisme d'affaires. Puis, les options existantes pour que les organisateurs s'en protègent et s'y préparent sont développées. Ensuite, vient un chapitre dans laquelle ces solutions sont confrontées à la réalité. Cette partie s'articule autour d'interviews effectués et de sondages étudiés. Cela permet de rapprocher la théorie de la pratique et de dégager une analyse ainsi qu'une synthèse. Pour terminer, le futur des réunions et des conférences est débattu afin de voir si l'organisation de telles rencontres a encore de beaux jours devant elle. Il est à noter que la plupart des sources citées sont en anglais et de ce fait ont été traduites par moi-même.

Je souhaite remercier sincèrement mon professeur M. Enrico Zuffi qui m'a aidée et guidée dans cet ouvrage. Grâce à ses contacts, j'ai pu rencontrer et m'entretenir avec des gens du milieu. Je remercie également M. Antonio Guadagnoli et Mme Cathie Cusin, respectivement directeur des conférences et vice-présidente des réunions et événements d'entreprises au sein de l'entreprise MCI. Ils ont accepté de me recevoir et m'ont apporté de précieuses indications. M. Grégoire Pavillon, directeur exécutif d'EASL, est également une personne que je souhaite remercier pour le temps qu'il m'a consacré. Je remercie également toutes les autres personnes qui ont répondu à mes questions et m'ont permis de réaliser ce travail. Pour terminer, je souhaite encore remercier Catherine Schueler, directrice de Motivation, qui m'a fait partager son expérience.

TABLE DES MATIERES

Tableaux et figures	vi
Introduction	1
1. Problématique et méthodologie	2
1.1. But du travail	2
1.2. Délimitation du sujet et problèmes rencontrés	2
1.3. Démarche et méthodologie	3
2. Tourisme d'affaires : définition	4
2.1. Les réunions d'entreprises	5
2.2. Les conférences d'associations	8
2.3. Les différences entre les deux types d'événements	10
3. Les pandémies et les catastrophes naturelles engendrent des conséquences dans l'industrie des voyages d'affaires	12
3.1. Pandémie : définition	12
3.1.1. Exemples d'impacts des Pandémies sur le tourisme d'affaires	12
3.2. Catastrophe naturelle : définition	16
3.2.1. Exemples d'impacts des catastrophes naturelles sur le tourisme d'affaires	16
3.3. Les conséquences des catastrophes naturelles et des pandémies dans l'organisation de réunions et de conférences	21
3.3.1. Les conséquences dans la destination et sur le lieu de départ	22
3.3.2. Les conséquences sur l'organisation de réunions et de conférences	23
4. Quelles options peuvent protéger l'organisateur si une catastrophe naturelle ou une pandémie survient pendant l'organisation d'une réunion ou d'une conférence ?	24
4.1. L'assurance annulation d'événement, une première solution	24
4.2. La clause contractuelle liée au concept de force majeure	29
4.3. Le plan de crise et son processus pour l'élaborer de façon stratégique	33
5. Dans la pratique, comment les organisateurs se protègent-ils en cas de catastrophes naturelles ou de pandémies ?	39
5.1. L'assurance annulation : Est-elle indispensable ?	40
5.2. La clause contractuelle de force majeure : Est-elle vraiment une solution pour être protégé ?	42
5.3. Plan de crise : Est-il vraiment utile ?	46
6. Synthèse : la théorie rejoint-elle donc la pratique ?	49
6.1. Assurance annulation d'événement	49
6.2. Clause contractuelle de force majeure	50
6.3. Plan de crise	50
6.4. A retenir : Les critères en faveur et en défaveur d'une annulation	51

7. Les moyens alternatifs aux réunions et conférences vont-ils les remplacer?	52
Conclusion	56
Références	58
Annexes	61
Annexe I : Cancellation and abandonment policy	61
Annexe II : Entretien avec MCI	64
Annexe III : Entretien avec EASL	74
Annexe IV : Entretien avec Motivation	78
Déclaration de l'auteur	82

TABLEAUX ET FIGURES

Liste des tableaux

Tableau 1: Extrait du libellé de la police d'assurance. Source : hiscox	25
Tableau 2: Pourcentage à payer en fonction de la couverture souhaitée	28
Tableau 3: Les types de plans	47

Liste des figures

Figure 1: Les secteurs du tourisme d'affaires	4
Figure 2: La structure d'organisation de réunions d'entreprises selon ce travail	5
Figure 3: Les types de réunions d'entreprise	5
Figure 4: La structure d'organisation de conférences d'associations selon ce travail	8
Figure 5: Les conséquences d'une pandémie ou d'une catastrophe naturelle qui survient dans la destination	22
Figure 6: Les questions relatives à l'assurance annulation d'événement	24
Figure 7: Les caractéristiques d'un cas de force majeure	30
Figure 8: Les étapes d'un plan de crise. Source: Crisis planning for the meeting planning and convention industry	33
Figure 9: Eléments et moyens utilisés tout au long du processus de création de plan de crise	36
Figure 10: Contrats liant l'organisateur et les fournisseurs	42
Figure 11: Contrat liant l'organisateur et le client	45

INTRODUCTION

Les organisateurs de conférences d'associations et de réunions d'entreprises doivent faire face à toute une série de risques et de menaces lorsqu'ils les planifient. Des événements inattendus peuvent survenir durant la préparation ou même pendant une réunion ou une conférence, tels qu'une pandémie ou un tremblement de terre qui détruirait les infrastructures du lieu. Tout dépend de l'ampleur des dégâts qu'ils engendrent, ils peuvent forcer les organisateurs à revoir leur planification ou même compromettre l'existence d'une réunion ou d'une conférence. Dans tous les cas, l'apparition de tels incidents chamboule l'organisation et, des initiatives et des décisions primordiales doivent être prises. Lorsque l'éruption du volcan islandais a engendré la fermeture partielle de l'espace aérien, il est évident que les rencontres nécessitant un transport aérien dans cette zone, à ce moment-là, ont été perturbées. Ce travail est délimité de telle manière qu'il prend en compte les situations de pandémies et de catastrophes naturelles lors de l'organisation de conférences d'associations ou de réunions d'entreprises. La question principale est de savoir quels sont les moyens que les organisateurs doivent mettre en place afin d'être protégés lorsque ce type d'événements se produit. De plus, il est également intéressant de voir si la gestion des catastrophes naturelles et des pandémies est identique lorsque l'événement est une réunion d'entreprise ou une conférence d'association. Pour terminer, une dernière mission consiste à déterminer si des solutions alternatives aux conférences et aux réunions se sont créées suite aux différents événements survenus. Ceci afin de constater si les organisateurs de ces rencontres ont du souci à se faire quant à l'avenir de leur profession.

Dans une première partie, les éléments traités sont définis et décrits. Puis, avec l'appui d'articles et de rapports parus sur le sujet, il est démontré que les catastrophes naturelles et les pandémies apparues ont eu des impacts et des conséquences non négligeables sur le tourisme d'affaires et dans les deux segments plus précisément. Par la suite sont détaillées les mesures de protection dont l'organisateur peut se munir. Les différences ou similitudes de gestion entre les deux types d'événements ainsi que les solutions alternatives sont également indiquées. Ensuite, les réponses et solutions découlant des recherches sont confrontées à la pratique. En effet, les entretiens conduits avec les acteurs d'organisation de conférences ou de réunions sont présentés afin de constater si les résultats issus des recherches effectuées pour rédiger ce travail coïncident avec la réalité.

1. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

1.1. BUT DU TRAVAIL

Les catastrophes naturelles et les pandémies, de part leurs conséquences, engendrent des perturbations dans l'organisation d'événements. Il est donc intéressant de découvrir s'il existe des solutions pour que les organisateurs souffrent le moins possible des chamboulements issus de ces situations. Le but de ce travail est de trouver quelles sont les options pour que les organisateurs de réunions d'entreprises ou de conférences d'associations puissent se préparer et limiter les dommages lorsqu'une catastrophe naturelle ou une pandémie survient pendant l'organisation de ces événements.

1.2. DÉLIMITATION DU SUJET ET PROBLÈMES RENCONTRÉS

Les situations nécessitant que les organisateurs y soient préparés et protégés sont multiples. Afin de cibler le travail, d'une part, seuls les cas de catastrophes naturelles et de pandémies sont étudiés. Selon un sondage réalisé par Professional Convention Management Association (Kline & Smith, 2006, p. 11), association regroupant les personnes responsables de l'organisation de réunions, conférences et expositions, sur les 400 organisateurs d'événements qui y ont répondu, 36.6% d'entre eux ont indiqué avoir rencontré un cas de crise. Parmi ces derniers, 43.8% ont affirmés que la crise était une catastrophe naturelle. Elle constitue ainsi la situation de crise la plus fréquente, selon cette enquête. Quant aux pandémies, en l'espace de ces huit dernières années, plusieurs cas sont apparus : Le SRAS, la grippe aviaire et la grippe porcine. Elles représentent ainsi également une menace importance.

D'autre part, ce travail se limite à examiner la gestion des situations évoquées, dans l'organisation de deux types d'événements ; les réunions d'entreprises et les conférences d'associations. Plus précisément, ce sont les rencontres d'entreprises et d'associations d'envergure internationale sur lesquelles ce travail se concentre.

Enfin, l'étude est axée de l'angle de vue de l'organisateur, c'est-à-dire la personne en charge de l'organisation de ce type de rencontres. Plus précisément, l'étude est dirigée sur les organisateurs d'agences spécialisées dans l'organisation d'événements. Les solutions devant aider à la gestion des cas de pandémies et de catastrophes naturelles concernent donc ce type d'organisateur, tout en signalant que les aspects impliquent également les demandeurs d'organisation d'événements, c'est-à-dire les entreprises ou associations.

Les options qui doivent être prises en compte pour se préparer et se protéger contre ces situations dépendent de plusieurs variables telles que la taille de l'événement, son importance, son budget et son objectif pour l'association ou l'entreprise. De plus, une certaine option relève d'un concept de droit, qui fait à elle seule l'objet de thèses. Ceci n'étant pas le but de ce travail, il n'est pas étudié en profondeur. Ce document doit donner une vue d'ensemble des solutions à envisager pour les organisateurs, tout en sachant que pour les appliquer, il faudrait intégrer les spécificités dont pourrait être constitué chaque événement.

La délimitation de ce travail est telle qu'il a été difficile de trouver des sources qui concernent précisément les cas de pandémies et de catastrophes naturelles et les deux domaines du tourisme d'affaires choisis. La plupart des ouvrages et des articles sont généraux et ne traitent pas exactement de ce qui est étudié dans ce travail. De plus, comme les options que les organisateurs peuvent envisager pour se protéger dépendent de facteurs spécifiques à chaque événement et à chaque entreprise et association, il a été difficile de tirer des conclusions générales. En plus de cela, comme cité précédemment, une option à considérer relève d'un concept de droit, et de ce fait varie selon les pays. Les sources qui ont été les plus accessibles à trouver et qui sont les mieux développées découlent des bases du droit français. Comme cette étude ne doit donner qu'un aperçu général de cette notion, les caractéristiques citées proviennent de documents d'auteurs français.

1.3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

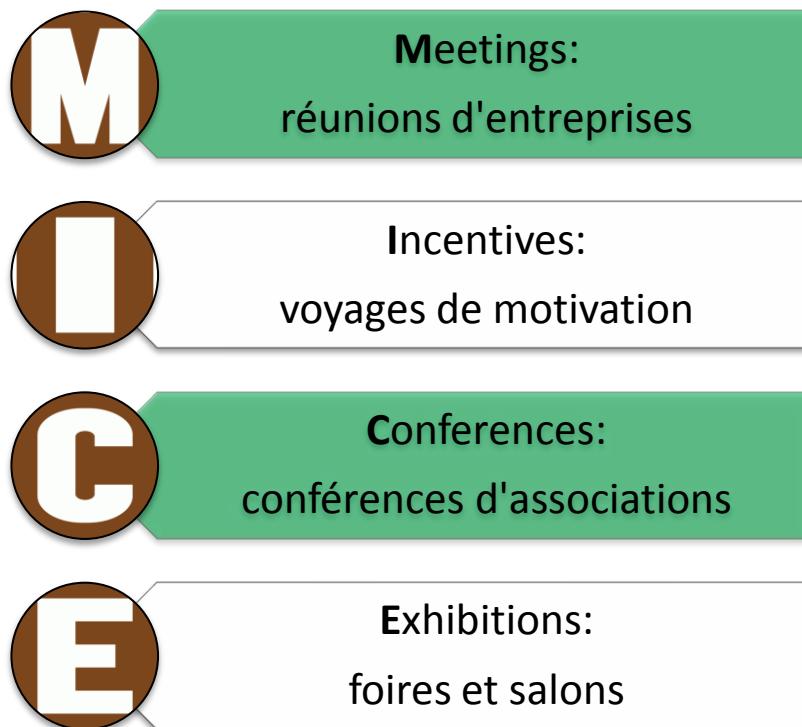
La démarche effectuée pour la réalisation de ce travail est constituée de plusieurs parties. Afin de réaliser un premier chapitre théorique regroupant les éléments que les organisateurs devraient intégrer et mettre en place, différents rapports, études et articles sur le sujet ont été parcourus. L'élaboration cette partie a été rendue possible grâce à la compilation des informations découlant de ces lectures. Elles ont permis de former un cadre théorique. Ensuite, il a été intéressant de voir si les solutions trouvées sont appliquées dans la réalité. Pour se faire, des échanges avec des organisateurs de réunions ou de conférences ont été privilégiés. Les résultats de sondages effectués par des associations jouant un rôle dans l'organisation de réunions ou de conférences ont également été analysés. Cela a permis de constater si la théorie et la pratique se rejoignent, c'est-à-dire de voir si les éléments trouvés aident réellement les organisateurs à gérer les cas de catastrophes naturelles et de pandémies. Il a également été possible de comparer cette gestion selon les deux types d'événements pour voir s'il y a des similitudes ou des différences. Pour finir, il a été intéressant de découvrir s'il existe des solutions alternatives aux réunions et aux conférences qui pourraient compromettre

l'avenir de ces dernières. Comme indiqué auparavant, afin de débiter ce travail, les termes utilisés vont être définis et délimités.

2. TOURISME D'AFFAIRES : DÉFINITION

Selon la définition la plus courante, « le tourisme d'affaires regroupe les déplacements individuels ou organisés, effectués pour des motifs professionnels et dont la durée est d'au moins 24 heures » (www.keldico.com). Le tourisme d'affaires se décompose en quatre secteurs, connus sous le nom anglais de *MICE* :

FIGURE 1: LES SECTEURS DU TOURISME D'AFFAIRES

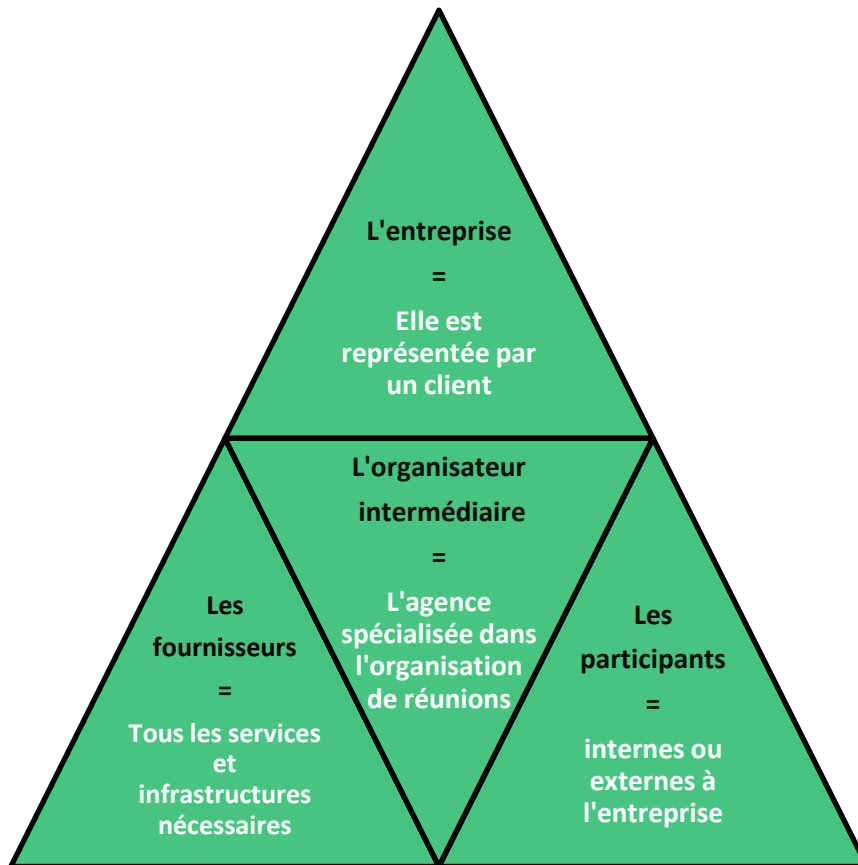


Dans ce travail, les deux secteurs du tourisme d'affaires étudiés et comparés sont les réunions d'entreprises et les conférences d'associations. Pour commencer, il est utile de définir les deux segments et de préciser quelles sont leurs spécificités.

2.1. LES RÉUNIONS D'ENTREPRISES

Lorsque l'on parle du secteur des réunions d'entreprises, ce marché est composé de plusieurs acteurs :

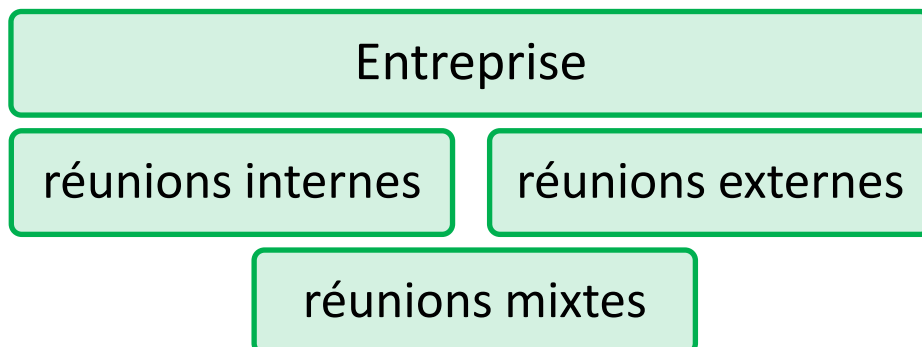
FIGURE 2: LA STRUCTURE D'ORGANISATION DE REUNIONS D'ENTREPRISES SELON CE TRAVAIL



L'entreprise

Les entreprises créent la demande d'organisation de réunions. Davidson et Cope (2003, p.77) divisent les types de réunions en deux sections: les réunions internes et les réunions externes.

FIGURE 3: LES TYPES DE REUNIONS D'ENTREPRISE



Les réunions internes

Les réunions internes sont généralement destinées aux employés d'une entreprise. Elles prennent souvent la forme de petites réunions d'un jour, qui se tiennent dans le but de former le personnel, de faire des séminaires ou des réunions du conseil d'administration. Pour des entreprises internationales, ces réunions s'étalent plutôt sur plusieurs jours et peuvent regrouper plusieurs centaines de personnes.

Les réunions externes

En revanche, les réunions externes sont destinées à un marché plus large dans lequel l'entreprise opère et par conséquent, elles impliquent les partenaires et les clients. Les réunions de ce genre se tiennent dans le but de réunir, par exemple, les gérants d'une entreprise et les distributeurs pour la présentation de produits. Elles rassemblent également leurs actionnaires pour l'assemblée générale annuelle. La participation à ce type de rencontres peut aller jusqu'à des centaines de personnes.

Les réunions mixtes

De plus, il existe également des réunions d'entreprises qui impliquent des participants internes et externes. Une réunion qui se tient pour le lancement d'un produit est un très bon exemple. En effet, l'entreprise doit convaincre, d'une part, ses propres vendeurs et d'autre part, les distributeurs externes de la valeur du nouveau produit. Les événements de ce genre sont souvent très spectaculaires.

Bien que pratiquement tous les secteurs de l'industrie aient besoin de faire des réunions de temps en temps, certains domaines sont reconnus pour créer plus de réunions que la moyenne. Les entreprises qui génèrent un grand nombre de réunions se trouvent dans les secteurs de :

- Pétrole, gaz
- Médical et pharmaceutique
- Informatique et télécommunication
- Ingénierie et construction
- Services financiers et professionnels
- Distribution en gros ou au détail
- Voyage et transport

Le marché des réunions d'entreprises est généralement reconnu comme représentant le plus grand nombre d'événements. En effet, toujours selon les auteurs, 90% de toutes les rencontres d'affaires seraient générées par des entreprises qui organisent des réunions.

Les entreprises sont représentées par un client. Celui-ci est une personne en charge de l'organisation d'une ou plusieurs réunions au sein de l'entreprise et travaille avec une agence spécialisée.

L'organisateur intermédiaire

Pour l'organisation, le client peut faire appel aux services d'intermédiaires. Comme cela est expliqué dans le chapitre 2.3, certaines entreprises ont un département qui s'occupe de l'organisation de leurs événements. Ce travail s'intéresse aux clients qui font appel à une agence spécialisée qui s'occupe de tout ou d'une partie de l'organisation de leurs réunions. Cette agence est souvent mandatée et agit ainsi au nom de l'entreprise. Il se peut également que l'agence se qualifie de prestataire de services, mais les termes les unissant considèrent également que l'agence se doit d'agir dans l'intérêt du client et parfois en son nom. L'organisation est ainsi prise en charge par un chef de projet, l'organisateur.

Les fournisseurs

L'organisateur contacte les fournisseurs. Ceux-ci représentent les infrastructures et les services nécessaires à l'organisation d'une réunion, parmi lesquels se trouvent :

- Les offices de tourisme
- Les agences réceptrices
- Les centres de conférences
- Les chaînes hôtelières
- Les hôtels confrenciers
- Les lieux de soirées
- Les entreprises audio-visuelles
- Les entreprises de traduction simultanée
- Les agences de communication et de relations publiques
- Les services traiteurs
- Les agences de transport
- Les services d'hôteses
- Les services de sécurité

Les participants

Enfin, les personnes qui participent à ces réunions peuvent être :

- Les employés
- Les partenaires
- Les clients

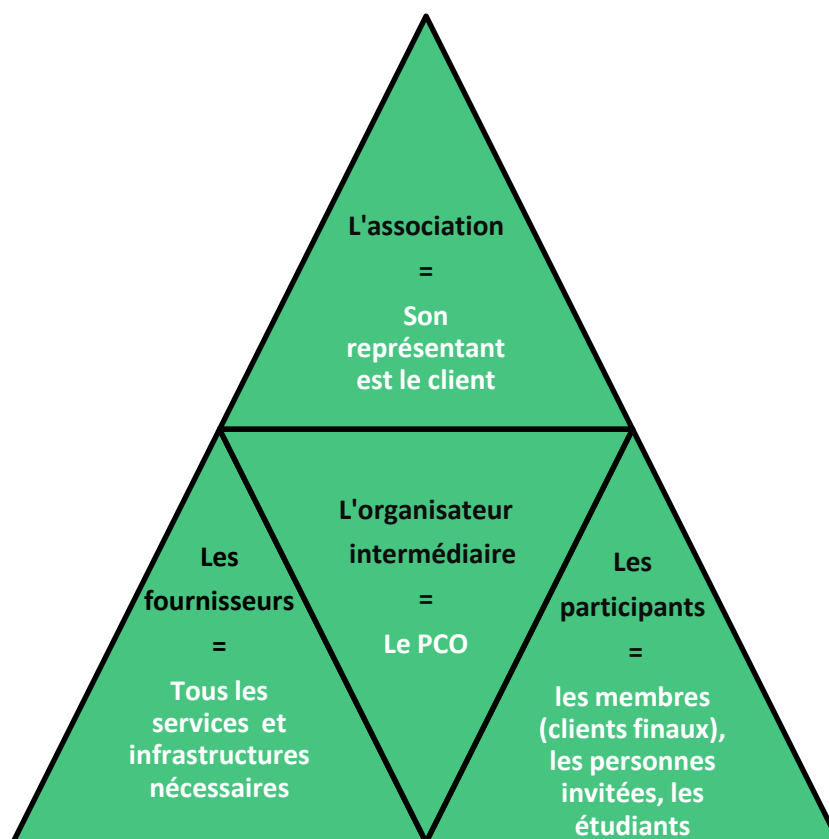
Ils dépendent du type de réunion ; interne, externe ou mixte. Ces participants se réunissant pour ce type d'événement sont invités par l'entreprise, c'est-à-dire que l'entreprise en supporte les frais.

2.2. LES CONFÉRENCES D'ASSOCIATIONS

Les conférences d'associations sont des réunions participatives permettant la discussion, l'établissement de faits, la résolution de problèmes et la consultation. Le terme « conférence » ne comporte pas de connotation particulière quant à la fréquentation. Les conférences sont généralement de durée limitée avec des objectifs précis (www.iccaworld.com).

Le marché d'organisation de conférences d'associations se subdivise également en plusieurs acteurs :

FIGURE 4: LA STRUCTURE D'ORGANISATION DE CONFÉRENCES D'ASSOCIATIONS SELON CE TRAVAIL



L'association

Selon Davidson et Cope (2003, p. 78), les conférences d'associations découlent d'un grand nombre d'organismes qui opèrent au nom de leurs membres et dans l'intérêt de ces derniers. Ce secteur comprend les associations de professionnels des secteurs tels que la médecine, le commerce, la science ainsi que des associations qui servent à réunir les gens qui ont une cause commune ou un loisir en commun. Ces associations peuvent être locales, régionales, nationales, continentales ou internationales, selon l'envergure de leurs activités et de leurs adhérents.

Le point commun de toutes les associations est que leur objectif principal est de servir l'intérêt des membres en :

- Améliorant les statuts et l'image des membres
- Permettant l'interaction et les échanges d'informations
- Evaluant et étudiant les futures tendances
- Faisant du lobby et améliorant l'intérêt des membres
- Accentuant la valeur de l'adhésion

Ces conférences peuvent être annuelles ou bisannuelles. Bien que les conférences d'associations soient moins nombreuses que les réunions d'entreprises, elles constituent une part importante du marché des réunions et conférences, car elles réunissent un grand nombre de personnes, entre 100 et 30'000 participants.

L'association est constituée de membres qui représentent la demande d'organisation de conférences. En effet, ce sont les adhérents qui ont besoin de se réunir, selon leurs propres objectifs, afin d'échanger, partager, etc. C'est donc l'association qui se doit, au nom de ses membres, d'organiser des conférences. C'est pourquoi, les membres sont, en quelques sortes, les clients finaux. Une caractéristique qui diffère des réunions d'entreprises est que les participants paient pour prendre part à une conférence. Toutefois, il se peut que l'association invite également une partie des participants.

L'organisateur intermédiaire

Afin d'organiser ses conférences, l'association peut posséder elle-même des individus qui les planifient, ou sous-traiter l'organisation à un ou plusieurs intermédiaires. Les associations peuvent faire appel à une multitude d'agences qui sont spécialisées telles que les agences de voyages, les tours opérateurs, les hôtels, etc. Cependant, il existe des entités qui sont spécialisées dans l'organisation de conférences d'associations : les organisateurs professionnels de conférences, plus connu sous le nom anglais de *PCO's*. Ces organisateurs agissent en tant que directeurs de projet pour un événement tout entier ou parfois en tant que consultants dont le rôle est de conseiller. Le *PCO*, comme l'agence spécialisée dans le cas de réunions d'entreprises, aide dans toutes les phases de l'organisation de l'événement. Dans le cadre de cette étude, le *PCO* est l'organisateur.

Les fournisseurs

L'organisateur contacte les fournisseurs afin de réserver les infrastructures et les services nécessaires à l'organisation de l'événement. Les exemples de fournisseurs ont déjà été énumérés dans le chapitre précédent.

Les participants

En plus des membres, des étudiants ou d'autres personnalités, participent aux conférences, en tant qu'invités.

2.3. LES DIFFÉRENCES ENTRE LES DEUX TYPES D'ÉVÉNEMENTS

Selon Davidson et Cope (2003, p.79), Les réunions d'entreprises et les conférences d'associations se différencient selon plusieurs critères dont voici les caractéristiques.

La taille

Le contraste le plus marqué entre les deux marchés est certainement la taille de leurs événements. En effet, les conférences d'associations regroupent un nombre plus élevé de participants que les réunions d'entreprises.

La durée

Selon les auteurs, d'après la plupart des études, les conférences d'associations durent en moyenne plus longtemps que les réunions d'entreprises.

Les dépenses

Les associations, pour la plupart, font attention aux dépenses qu'engendrent l'organisation de leurs conférences, notamment parce qu'une partie des participants doivent payer de leur poche pour y assister. Cependant, cela ne signifie pas que toutes les associations soient parcimonieuses. Certains secteurs bénéficient du soutien de sponsors actifs dans l'industrie concernée par la conférence.

L'emplacement

En ce qui concerne le choix de la destination, les réunions d'entreprises ont tendance à se retrouver plusieurs fois au même endroit. Étant donné que, la plupart du temps, le choix de la destination est déterminé par le lieu où sont implantées les succursales ou le siège des entreprises, les options sont tout de même assez limitées.

Les associations, elles, se révèlent être plus flexibles concernant le choix de l'emplacement car la participation aux conférences associatives est souvent volontaire. Choisir un lieu qui soit à chaque fois différent peut être attractif et ainsi stimuler les membres ou solliciter de nouvelles adhésions. Toutefois, les associations ont l'obligation d'alterner le choix des destinations afin que chaque membre dépense au final à peu près le même montant pour pouvoir participer à la conférence.

Le processus de décision et les habitudes d'achat

Un grand contraste entre le marché de réunions d'entreprises et de conférences d'associations est la manière dont le processus de décision et les habitudes d'achats respectifs diffèrent. Pour les organisateurs ou les fournisseurs de ce genre d'événements, la question de savoir qui est responsable de l'organisation de la rencontre et du choix de la destination, à l'intérieur de l'entreprise ou de l'association, est une information primordiale.

La complexité de trouver cette personne ou cette entité vient du fait qu'aussi bien dans l'organisation de réunions d'entreprises que dans l'organisation de conférences d'associations, il peut y avoir une ou plusieurs personnes décisionnaires. En effet, la première solution est qu'un individu est responsable de l'organisation de l'événement et prend toutes les décisions. Ou alors, c'est chaque branche, division ou secteur qui est responsable de l'achat des services et infrastructures pour son propre département. Dans ce cas-là, plusieurs personnes se partagent la responsabilité de l'organisation d'une réunion ou d'une conférence. Une troisième option, qui existe aussi bien chez les associations que les entreprises, consiste à donner la responsabilité à un organisateur externe qui se chargera de l'organisation d'une partie ou de tout l'événement.

En ce qui concerne l'organisation de réunions d'entreprises, il y a relativement peu de sociétés qui ont leur propre département qui s'occupe de A à Z de l'organisation de leurs événements. Si une entreprise en dispose, les personnes impliquées dans cette organisation peuvent avoir des titres et des fonctions très différents, selon les entreprises. Certains employés organisent une réunion par année et le reste du temps, leurs responsabilités professionnelles sont tout à fait autres. Pour d'autres, l'organisation de réunions au sein de leur entreprise est une responsabilité à plein temps. A propos du choix de la destination, c'est plutôt un individu qui décide, même si la décision peut être collégiale.

Quant aux associations, il s'avère encore plus difficile de discerner qui a les cordes en mains pour choisir la destination. Une caractéristique, rarement rencontrée dans l'organisation d'une réunion, mais bien présente dans celui d'une conférence d'association, est le processus de candidatures. En effet, il se peut que plusieurs subdivisions d'une même association soient en concurrence pour accueillir une conférence. Dans ce cas, chaque secteur doit présenter une proposition de candidature détaillant les avantages pour que la conférence se tienne dans un endroit plutôt qu'un autre. C'est alors que la subdivision locale de l'association devient l'hôte, en quelques sortes. Plusieurs personnes sont ainsi impliquées dans le processus de décision. Il est possible de distinguer trois groupes :

- ◆ La destination peut être choisie par un comité spécialisé qui représente l'association dans son ensemble. Ce comité inclut l'organisateur, l'exécutif de l'association, le président et des membres du comité exécutif.
- ◆ Les lieux et les fournisseurs locaux peuvent être choisis par le comité local en charge de l'organisation.
- ◆ Le programme de l'événement peut être organisé par un comité spécial déterminé à cet effet

Il paraît ainsi évident qu'il y a plus d'acteurs impliqués dans le processus de décision pour les associations qu'il n'y en a pour les réunions d'entreprises.

3. LES PANDÉMIES ET LES CATASTROPHES NATURELLES ENGENDRENT DES CONSÉQUENCES DANS L'INDUSTRIE DES VOYAGES D'AFFAIRES

Comme indiqué dans les sections précédentes, ce travail traite de la gestion des catastrophes naturelles et des pandémies dans l'organisation de réunions et de conférences. Il paraît important de commencer par définir les termes de catastrophe naturelle et de pandémie.

3.1. PANDÉMIE : DÉFINITION

Une pandémie « Se dit d'une maladie infectieuse qui atteint presque tous les habitants d'une région et parfois même du monde entier » (dictionnaire.tv5.org).

3.1.1. EXEMPLES D'IMPACTS DES PANDÉMIES SUR LE TOURISME D'AFFAIRES

Depuis longtemps, l'humanité doit faire face à des pandémies. De véritables pandémies qui engendrent une augmentation de la mortalité et qui se propagent rapidement sont attestées depuis le XVI^e siècle. Depuis cette période, trois pandémies par siècle en moyenne ont sévi (Organisation Mondiale de la Santé, 2005).

Parmi les pandémies les mieux documentées, voici un aperçu des conséquences qu'elles ont pu générer sur l'industrie du tourisme et notamment sur le tourisme d'affaires.

Le SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) (2002-2003)

Le SRAS est apparu pour la première fois en Chine à la fin du mois du novembre 2001. Comme le gouvernement chinois n'a pas signalé assez rapidement cette maladie, elle a gagné d'autres pays. Le virus a ensuite atteint Hongkong, en février 2003 puis s'est propagé au Vietnam, à Singapour et au Canada. C'est alors que les spécialistes de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) ont pris conscience du risque d'une pandémie mondiale. Une alerte internationale a donc été lancée par l'OMS et plusieurs régions ont ainsi été inscrites sur la liste des destinations à éviter. Fin mai 2003, elle a fini par se résorber.



La pandémie du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) a sévi en 2002 et 2003. Source : news.fr.msn.com

« Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le SRAS a quant à lui eu un impact dans au moins 19 pays dans quatre continents » (Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, 2005, p. 2). Suite à une réunion du conseil économique et social des Nations Unies, un compte-rendu a été établi. Il évoque la gestion des crises et des risques dans le secteur du tourisme en Asie et dans le Pacifique. Selon ce compte-rendu, il s'avère qu'il y a eu 774 décès sur les 8'098 cas survenus dans le monde en septembre 2003, selon l'OMS. Afin de se rendre compte des impacts causés par le SRAS sur le tourisme et plus précisément sur le tourisme d'affaires, le compte-rendu apporte plusieurs exemples.

Les Philippines ont été touchées par des restrictions de voyages imposées par Taiwan. Ces îles étaient en quatrième position, en termes d'importance du nombre de touristes, et en cinquième position pour les investissements étrangers, en Asie et dans le Pacifique. Les Philippines ont dû faire face à l'annulation de nombreux congrès d'affaires régionaux. En avril 2003, l'annulation de 15 foires commerciales qui devaient être organisées à Singapour a eu des répercussions sur quelques 15'000 employés travaillant dans le secteur des congrès d'affaires. A Hong Kong, le trafic international de passagers a dégringolé de 50% par rapport à la mi-mars 2003. Quant à Beijing, le taux d'occupation a chuté, dans certains hôtels, à 20% alors que le taux habituel durant la période est de 90%. Le tourisme a donc bel et bien subi les restrictions de voyages que les autorités chinoises ont imposées dans de nombreuses destinations touristiques afin de prévenir la propagation du SRAS (Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, 2005, p. 4).

Le SRAS a aussi eu des impacts sur de petits opérateurs de tourisme qui ont parfois même dû mettre la clé sous la porte. Plusieurs sociétés, telles que de grandes chaînes d'hôtels, ont quant à elles, réussi à perdurer. Cependant, une majorité d'entre elles ont dû réduire leurs activités, imposer des congés non payés, des réductions de salaire et également licencier du personnel. Selon l'Organisation Internationale du Travail, le SRAS aurait fait perdre 2,8 millions d'emplois liés au tourisme. Heureusement ces conséquences, bien qu'importantes, ont été de courte durée. Dès le mois de juillet 2003, l'OMS avait déclaré le SRAS maîtrisé dans le monde entier, et avait donc levé les restrictions de voyages (Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, 2005, p. 6).

Ces extraits, tirés du procès verbal de la réunion des Nations Unies démontrent que le SRAS a sérieusement perturbé les voyages d'affaires organisés dans certaines régions. Un autre article évoque quelques chiffres supplémentaires quant aux conséquences du SRAS. Selon France-Presse (2009), il s'est avéré que les compagnies aériennes d'Asie et du Pacifique « avaient perdu six milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2003 ».

Les régions, dans lesquelles des cas de SRAS ont été découverts, ont été les plus touchées. Les entreprises touristiques telles que tours opérateurs, compagnies aériennes et également les infrastructures concernant les congrès ont chacun ressenti les effets de cette pandémie.

Plusieurs années plus tard, l'arrivée d'autres pandémies a eu de graves conséquences sur le tourisme et les voyages d'affaires : la pandémie de grippe aviaire et la pandémie de grippe porcine. La seconde étant mieux documentée, ce sont des exemples la concernant qui sont évoqués.

Pandémie de grippe porcine (2009)

La déclaration de la grippe porcine a eu des conséquences sur le tourisme. Nombreux ont été les titres de la presse qui ont parlé de cette pandémie. Selon un article de Nau (2009) qui reprenait des éléments que Dirk Glaesser, responsable de la gestion des risques de l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) avait soulevés, « Le tourisme est



Les gens portent des masques dans les aéroports. Source : www.77info.fr

le secteur le plus affecté et subit 50% des pertes de l'économie mondiale engendrées par la grippe. Rien que pour le Mexique, le coût de la grippe s'élève à trois milliards d'euros ». Nau (2009) indique également que « Selon les experts de ce secteur, les pertes de l'industrie du tourisme provoquées par la diffusion planétaire du A (H1N1) pourraient atteindre jusqu'à 2200 milliards de dollars en 2009 et 2010 ». L'auteur ajoute encore que la ville qui a le plus souffert de ce phénomène est Hong Kong dans laquelle, « de mai à juillet le nombre de visiteurs venant d'Europe et des Etats-Unis a baissé de 20% et cette chute atteint entre 30 et 40% pour les voyageurs en provenance d'Asie ».

Selon France-Presse (2009), le 27 avril 2009, les actions en bourse des compagnies aériennes ont sérieusement chuté. Cet article évoque aussi que, d'après l'Association Internationale du Transport Aérien (IATA), « Il y a un mois, IATA prédisait déjà que les compagnies aériennes vivraient l'une des années les plus dures de leur histoire en 2009 », avant d'ajouter que « IATA prévoyait alors un effondrement de 12% du chiffre d'affaires à 467 milliards de dollars. En 2001, année noire du transport aérien après les attentats du 11 septembre, il avait baissé d'environ 6% ».

Les extraits précédents ne sont qu'un aperçu de ce qui est paru dans la presse au sujet de la grippe porcine et de ses conséquences sur le tourisme. Cependant, après leur lecture, force est de constater que la grippe porcine a touché le secteur du tourisme et qu'il est donc nécessaire de prendre cette menace en compte lorsque l'on travaille dans ce secteur. Puisque le tourisme a été touché, il paraît évident qu'il en est de même pour le tourisme d'affaires.

Une association qui représente les intérêts des gestionnaires de voyages d'entreprises et des fournisseurs de services liés aux voyages aux Etats-Unis, National Business Travel Association (NBTA) USA, a effectué un sondage. Son but était de montrer à ses membres et à l'industrie du tourisme d'affaires l'impact du virus de la grippe porcine sur le tourisme d'affaires. Au total, 113 directeurs de voyages d'entreprises américaines ont répondu aux questions posées en ligne pendant la dernière semaine d'avril 2009. Selon les résultats (Caamano, 2009), 61% des répondants ont indiqué avoir annulé des voyages au Mexique et 10% ont annulé leurs voyages dans d'autres zones affectées par le virus. En ce qui concerne les coûts engendrés par cette pandémie, 16% des répondants ont indiqué que les pertes dues à des changements, à des annulations ou à une affaire non aboutie se sont élevées à plus de 50'000 dollars pour l'entreprise.

Ce sondage et l'ensemble de ce chapitre démontrent que les pandémies engendrent des conséquences sur le tourisme d'affaires. La partie suivante, quant à elle, définit les catastrophes naturelles et les répercussions qui en ont découlé.

3.2. CATASTROPHE NATURELLE : DÉFINITION

« Une catastrophe est un événement brutal, d'origine naturelle ou humaine, ayant généralement la mort et la destruction à grande échelle pour conséquence. » (www.techno-science.net). D'après cette définition, deux types de catastrophes existent; les catastrophes naturelles et les catastrophes humaines. Les premières, celles dont il est question dans cette étude, regroupent les événements climatiques tels que les cyclones, les avalanches, les raz-de-marée, les inondations, les séismes ainsi que les éruptions volcaniques et les chutes d'objets célestes de grande taille.

3.2.1. EXEMPLES D'IMPACTS DES CATASTROPHES NATURELLES SUR LE TOURISME D'AFFAIRES

Parmi les catastrophes naturelles, certaines ont causé plus d'impacts sur le tourisme que d'autres, du moins d'après les sources existantes. Il a été difficile de trouver des exemples précis de conséquences sur les réunions d'entreprises ou les conférences d'associations précisément.

Les exemples suivants présentent les événements les mieux documentés sur le sujet. Lorsque cela a été possible, les répercussions sur le tourisme d'affaires sont également démontrées.

Le tsunami au large de l'Indonésie (2004)

En décembre 2004, un séisme sous-marin s'est produit au large de l'île Indonésienne de Sumatra. Ce dernier a provoqué un tsunami qui a dévasté les côtes de plusieurs pays, notamment le Bangladesh, l'Inde, l'Indonésie, la Malaisie, les Maldives, le Myanmar, le Sri Lanka et la Thaïlande. Cette catastrophe naturelle a causé la mort de plus de 200'000 personnes et plusieurs millions d'autres se sont retrouvés sans abri (Commission économique et sociale des Nations Unies pour l'Asie et le Pacifique, 2005).



La force dévastatrice du tsunami. Source : news.cnet.com

D'après le compte-rendu de la réunion du conseil économique et social des Nations Unies déjà cité, le tsunami a eu de gros impacts sur l'industrie du tourisme des régions sinistrées. En Thaïlande, par exemple, pendant la haute saison (de décembre à février), la province de Phuket génère deux milliards de dollars grâce aux visiteurs internationaux. Suite au tsunami, le taux d'occupation des hôtels de Phuket est descendu à 48% et même jusqu'à 30% pendant les sept premiers mois de l'année 2005. Normalement, il oscille entre 55% et 85%. Concernant les recettes engrangées pendant les six premiers mois de 2005, celles-ci n'ont représenté que 24% de leur niveau habituel. Il a également été relevé que 400 hôtels, restaurants et commerces de souvenir ont dû fermer dans l'île de Phuket. Au total, 5'000 personnes ont perdu leur emploi suite à ces fermetures.

L'impact du tsunami sur l'industrie du tourisme d'affaires, il a été étudié à travers un article dont les principales conséquences évoquées sont exposées (TTGCMice, 2005). Concernant la Thaïlande, malgré la baisse du nombre d'arrivées issues du tourisme d'affaires, qui était attendue dans la première moitié de l'année 2005, le *Thailand Convention and Exhibition Bureau* (TCEB) avait décidé de maintenir son objectif de parvenir à une croissance de 10% cette année-là, en termes de nombre d'arrivées de voyageurs d'affaires. Cependant, la plupart des opérateurs actifs dans le tourisme d'affaires ont rapporté avoir subi des annulations et de ce fait, ne s'étaient pas montrés aussi optimistes que le TCEB quant aux objectifs à atteindre pour l'année 2005. Pour ce qui est de l'Indonésie, il est indiqué que des réunions ont été repoussées. Notamment l'une d'elle, qui devait se tenir à Médan, ville désignée comme zone d'accès pour l'aide en cas de catastrophe. Pour cette raison, l'événement a été reporté. En Inde, le tsunami a eu des effets concernant les événements du tourisme d'affaires même dans des destinations qui ne se trouvaient pas à proximité de zones endommagées. L'article rapporte qu'un grand nombre de réunions ou conférences y ont été reportées ou annulées.



Le tsunami entraîne la destruction. Source: The Daily Telegraph

Ces quelques exemples montrent que le tsunami a eu des impacts sur l'industrie du tourisme d'affaires, dans plusieurs pays d'Asie et du Pacifique. Une autre catastrophe récente a fait couler beaucoup d'encre.

L'éruption du volcan Eyjafjöll en Islande (2010)

Le 20 mars 2010, le volcan islandais Eyjafjöll est entré en éruption. Il était resté endormi pendant près de 190 ans. Selon Magdelaine (2010), « le volcan est entré depuis le 14 avril 2010 dans une seconde phase, plus explosive, à l'origine d'un nuage de cendres qui rend impossible tout trafic aérien au dessus d'une grande partie de l'Europe ».

15:15	Bergerac	FR8592	Cancelled
15:15	Frankfurt Hahn	FR756	Cancelled
15:30	Frankfurt Hahn	FR758	Cancelled
15:35	Glasgow	EZY215	Cancelled
15:35	Dinard-Brittany	FR514	Cancelled
15:45	Amsterdam	EZY3005	Cancelled
15:50	Edinburgh	EZY239	Cancelled
16:00	Malaga	FR8162	Cancelled
16:00	Tallinn	EZY3445	Cancelled
16:05	Lure Leipzig	FR8926	Cancelled
16:15	Dusseldorf	AB8747	Enquire Airline
16:20	Paderborn	AB8691	Enquire Airline
16:35	Cagliari	EZY3303	Cancelled
16:40	Katowice	FR8168	Cancelled
16:50	Belfast City	FR6127	Cancelled
16:55	Dublin	FR297	Cancelled

En effet, les cendres du volcan ont engendré la fermeture d'une partie de l'espace aérien, ce qui a duré près d'une semaine. Puisque certains vols ont été suspendus, il paraît évident que le tourisme et les voyages d'affaires ont été touchés. Le nuage de cendres a surtout pénalisé les vols en provenance d'Europe à destination d'Afrique, d'après Ballong et Pauron (2010). En effet, ils indiquent que « Les cendres du volcan islandais Eyjafjöll, entré en éruption le 14 avril, donnent des maux de tête aux exportateurs de produits frais, aux hôtels et aux compagnies aériennes de toute l'Afrique ». Ils ajoutent aussi « Sans compter les congrès, colloques, réunions politiques et autres conférences reportés ou annulés ».

Tableau d'affichage des vols de l'aéroport Stansted près de Londres, le jeudi 15 avril 2010. Source : medias.lepost.fr

Il va sans dire que si les vols ont été paralysés, cela a affecté un grand nombre de voyageurs. Un communiqué de presse datant du 16 avril 2010 et traduit par une agence d'informations dédiée aux loisirs, Relaxnews (2010), donne des informations quant au nombre de personnes lésées. En effet, selon l'article, l'association des aéroports internationaux (ACI) a estimé que « Les fermetures préventives d'aéroports en Europe, consécutives à l'éruption volcanique en Islande, affectent en moyenne 2 millions de voyageurs par jour ». D'après le communiqué de presse, cette association a précisé que « 48% du trafic aérien européen est assuré par les aéroports qui ont décidé la suspension des vols jusqu'à nouvel ordre ». Selon l'article, un grand nombre de pays ont, en effet, fermé leurs aéroports ou certaines de leurs plateformes.

D'un point de vue financier, Ballong et Pauron (2010) mentionnent que « La facture de cette catastrophe, [...] est estimée à plus de 1,7 milliard de dollars (1,27 milliard d'euros) sur six jours de paralysie par l'Association internationale du transport aérien (IATA) ». Ce chiffre permet de constater l'ampleur des perturbations causées par l'éruption du volcan.



*Avions cloués au sol à l'aéroport de Francfort, le 19 avril 2010.
Source : www.jeuneafrique.com*

Afin de chiffrer les conséquences de l'éruption du volcan islandais, National Business Travel Association (NBTA), une association américaine qui représente les intérêts des managers des voyages d'entreprises ainsi que des fournisseurs de services de voyages, a conduit un sondage (National Business Travel Association, 2010, p.3). Cette enquête a été effectuée auprès de ses

membres américains. Réalisée pendant le mois d'avril 2010, 234 membres y ont répondu. Les résultats ont démontré que cette catastrophe a eu des impacts négatifs sur les voyages de 80% des entreprises représentées à travers l'étude, avec un coût moyen de 200'000 dollars par société affectée. Selon l'enquête, parmi les entreprises représentées, 310'000 personnes ont dû faire face à des perturbations pendant leur voyage d'affaires. Le montant total causé par ce chamboulement s'est élevé collectivement à 367 millions de dollars. Michael W. McCormik, directeur de NBTA, a déclaré que cette catastrophe a été un désastre naturel qui pourrait figurer dans le livre des records et que l'industrie des voyages s'en souviendra longtemps. La fermeture de l'espace aérien en Europe a engendré l'annulation d'un grand nombre de voyages d'affaires, de congrès et de réunions. L'étude a révélé que l'ensemble des membres de l'association ont annulé près de 5'600 réunions d'entreprises et que plus de 165'000 autres n'avaient pas encore pu prendre place, à la date de l'étude. Le directeur a affirmé que l'impact financier direct, en termes d'annulations de voyages d'affaires et de réunions occasionnées par cette catastrophe, est évident, mais que le manque à gagner est encore bien plus élevé. Il mentionne que d'une part, un grand nombre de réunions ont été annulées, mais d'autre part, des clients n'ont pas pu être rencontrés, des poignées de mains n'ont pas pu se serrer et des affaires ont été perdues. Selon lui, ces rendez-vous et ces occasions manqués vont avoir une incidence sur les entreprises, et elles devront rapidement se remettre sur les rails pour compenser le manque à gagner.

Par ailleurs, une autre association, International Congress and Convention Association (ICCA) a également mené une enquête en réponse à l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll. Cette dernière, avec plus de 900 membres (associations et entreprises) dans 86 pays, représente la communauté mondiale de l'industrie des réunions et des conférences. D'après les réponses de 231 membres, une synthèse des résultats a été faite par Vleeming (2010). Selon l'auteur, il s'avère que 60% des répondants ont été touchés par la fermeture de la zone aérienne. Parmi les entreprises et les associations affectées, 44% d'entre elles indiquent que leur événement a été annulé et 46% ont annoncé qu'il a été reporté.

Ces divers exemples d'articles et de sondages effectués donnent un aperçu des conséquences des catastrophes naturelles sur le tourisme et les voyages d'affaires. Ils démontrent que leurs impacts ne doivent pas être négligés et qu'il est donc important d'essayer de se protéger.

3.3. LES CONSÉQUENCES DES CATASTROPHES NATURELLES ET DES PANDÉMIES DANS L'ORGANISATION DE RÉUNIONS ET DE CONFÉRENCES

Comme évoqué à travers les exemples des paragraphes précédents, les catastrophes naturelles et les pandémies peuvent perturber le tourisme d'affaires de plusieurs manières. D'une part, elles peuvent engendrer des conséquences dans la destination d'une réunion ou d'une conférence. D'autre part, c'est sur le lieu de départ que des perturbations peuvent se produire. Ces situations entraînent dans tous les cas des complications pour l'organisation de réunions et de conférences.

3.3.1. LES CONSÉQUENCES DANS LA DESTINATION ET SUR LE LIEU DE DÉPART

Les conséquences d'une pandémie ou d'une catastrophe naturelle peuvent compromettre la réalisation d'une réunion ou d'une conférence, dans le lieu initialement prévu, de plusieurs façons :

FIGURE 5: LES CONSÉQUENCES D'UNE PANDEMIE OU D'UNE CATASTROPHE NATURELLE QUI SURVIENT DANS LA DESTINATION

Destruction des infrastructures

L'arrivée d'une catastrophe naturelle peut détruire les établissements devant accueillir une réunion



ou une conférence.

Impossibilité de s'y rendre (pour tous ou une partie des participants)

Une catastrophe naturelle peut entraîner la fermeture des aéroports dans la destination où la rencontre devait être organisée. Cela engendre l'impossibilité d'atterrir à destination.

Dissuasion de se rendre dans le lieu (pour tous ou une partie des participants)

Dans le cas où une pandémie se déclare dans une région ou un pays, il se peut qu'il soit déconseillé de s'y rendre, pour une question de santé.

Impossibilité d'en repartir (pour tous ou une partie des participants)

Si une catastrophe survient pendant le déroulement d'une rencontre, il se peut qu'il soit impossible de quitter les lieux. Par exemple, lors de l'éruption volcanique en Islande, certains aéroports ont fermé, bloquant ainsi les voyageurs qui devaient quitter une ville ou même un pays, par avion. Dans le cas où une pandémie se déclare sur le lieu de l'événement, il est également envisageable de ne pas être autorisé, provisoirement, à quitter les lieux.

Dans certains cas, ce n'est pas la destination qui est frappée par une catastrophe naturelle ou la déclaration d'une pandémie, mais le lieu de départ des participants. Par exemple, lors de l'éruption du volcan islandais, certains aéroports, desquels les participants devaient décoller, étaient fermés. Pendant plusieurs jours, il était donc impossible pour ces derniers de quitter leur pays par avion. Dans d'autres cas, le trajet entre le lieu de départ et le lieu de destination a été compromis, car la trajectoire du vol passait par une zone interdite.

3.3.2. LES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION DE RÉUNIONS ET DE CONFÉRENCES

Il est également important de relever que la survenue d'une catastrophe naturelle ou d'une pandémie peut avoir des conséquences sur l'organisation de l'événement lui-même. En effet, lorsque les différents cas de figure précédemment décrits se produisent, trois possibilités apparaissent :

- Maintien de la conférence ou de la réunion
- Report de la conférence ou de la réunion
- Annulation de la conférence ou de la réunion

Dans le cas où une catastrophe naturelle ou une pandémie se déclenche, si l'événement est tout de même maintenu, il est possible de supposer que les effets ne sont pas de grande envergure pour ce dernier. En effet, si la rencontre peut avoir lieu, cela signifie que les infrastructures sont présentes et que les participants peuvent se rendre à destination. Si l'événement est reporté ou annulé, assez tôt pour que les frais n'aient pas encore été payés ou pour pouvoir bénéficier de leurs remboursements, les conséquences financières seront limitées. Par contre, des efforts supplémentaires devront être fournis pour réorganiser l'événement.

Toutefois, si l'événement est annulé ou reporté à la dernière minute, il est possible d'imaginer que les frais dépensés seront perdus. De plus, une pandémie ou une catastrophe naturelle, qui surviendrait durant la préparation ou pendant l'événement, peut également s'avérer être une source de stress voire de panique pour les organisateurs. Si ces cas de figure n'ont pas été considérés au préalable, il paraît envisageable que les organisateurs ne sauront pas comment réagir, de prime à bord. Il semble ainsi important que les organisateurs se préparent à ces éventualités et protègent l'aspect financier de l'événement. Dans le cadre de ce travail, ce sont justement des solutions pour les organisateurs de réunions d'entreprises ou de conférences d'associations qui vont tenter d'être trouvées.

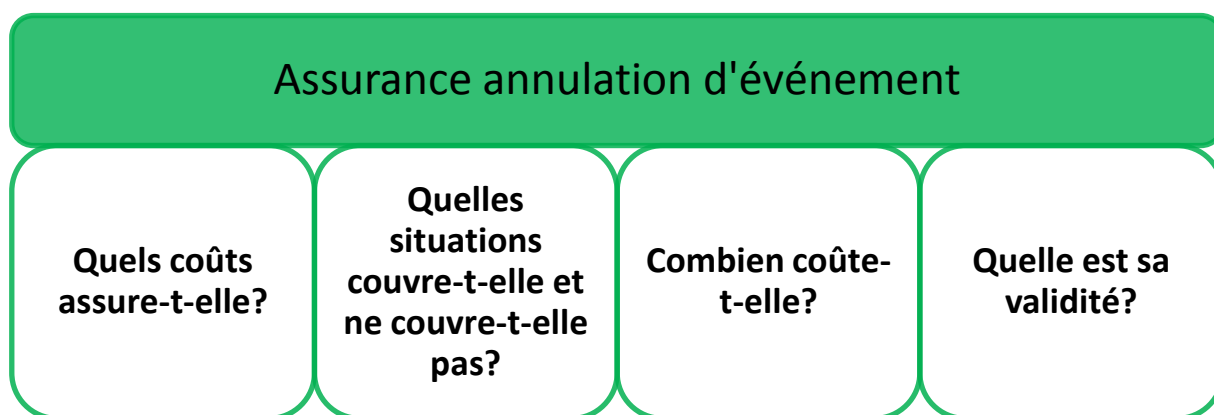
4. QUELLES OPTIONS PEUVENT PROTÉGER L'ORGANISATEUR SI UNE CATASTROPHE NATURELLE OU UNE PANDÉMIE SURVIENT PENDANT L'ORGANISATION D'UNE RÉUNION OU D'UNE CONFÉRENCE ?

Après avoir effectué des recherches pour savoir comment les organisateurs peuvent se préparer et se protéger, il s'est avéré qu'il existe trois solutions pouvant limiter les dégâts au cas où un événement doit être annulé, reporté ou maintenu. En effet, il est possible de contracter une assurance annulation, de préparer de bons contrats et d'établir des plans de crise pour se préparer.

4.1. L'ASSURANCE ANNULATION D'ÉVÉNEMENT, UNE PREMIÈRE SOLUTION

D'après les sources trouvées pour l'élaboration de ce travail, plusieurs auteurs mentionnent l'utilité d'une assurance annulation d'événement comme protection financière si un événement devait subir des perturbations liées à une catastrophe naturelle ou une pandémie.

FIGURE 6: LES QUESTIONS RELATIVES À L'ASSURANCE ANNULATION D'ÉVÉNEMENT



Quels coûts sont assurés ?

Ce type d'assurance protège l'investissement financier d'un événement dans deux domaines principaux (www.hiscox.co.uk):

- Si un problème survient et implique des dépenses supplémentaires pour maintenir un événement.
- S'il s'avère que les organisateurs sont forcés de réduire ou d'annuler un événement, l'assurance rembourse une proportion appropriée des dépenses.

Ci-dessous, voici un extrait de police d'assurance annulation d'événement (www.hiscox.co.uk, 2009), afin de voir précisément quelles dépenses elle couvre. Les frais couverts diffèrent selon les assureurs, cependant, il est intéressant de voir un exemple concret. Ce libellé provient de l'assureur Hiscox.

TABLEAU 1: EXTRAIT DU LIBELLE DE LA POLICE D'ASSURANCE. SOURCE : HISCOX

Les dépenses irrécupérables :	Hiscox s'engage à rembourser les frais irrécupérables moins les économies que vous êtes en mesure de faire, dans le cas où l'événement assuré doit être nécessairement et inévitablement reporté, abandonné, annulé, réduit ou déplacé en raison d'une cause unique et directe, qui n'est pas autrement exclue et qui se produit au cours de la période d'assurance et est entièrement hors de votre contrôle, de vos employés, de l'organisateur, des sponsors ou des bailleurs de fonds.
Les frais supplémentaires :	Nous allons payer tous les frais supplémentaires raisonnables et nécessaires que vous avez du payer afin d'éviter ou de réduire une perte, en vertu du présent article, tant qu'ils ne dépassent pas le montant de la perte ainsi évitée ou réduite. Nous allons également, sous réserve de notre accord écrit au préalable, payer les frais raisonnables et nécessaires dépensés pour aviser les exposants, les visiteurs, les délégués ou les fournisseurs de services de l'événement assuré des circonstances.
Faillir de libérer les lieux à temps :	Nous allons payer toute réclamation en dommages-intérêts pour lesquels vous êtes légalement responsable de payer pour ne pas avoir quitté le lieu à la date convenue avec les propriétaires ou les gestionnaires du lieu loué, en raison d'une cause directe et unique, non autrement exclue, qui s'est produite pendant la période de l'événement assuré et qui est entièrement hors du contrôle, de vos employés, de l'organisateur, des sponsors ou des bailleurs de fonds.

Viveiros (2002), qui indique qu'une assurance annulation d'événement est effectivement un bon filet de sécurité, confirme qu'elle est valable même si l'événement assuré n'est pas un fiasco total. En effet, selon l'auteur, les demandes de remboursement peuvent être effectuées lorsqu'une entreprise fait face à des dépenses occasionnées par toute cause imprévue.

A ces deux types de dépenses, il est également possible d'ajouter d'autres éléments. Par exemple, l'assurance peut couvrir la perte de profit et la réduction forcée de participants (www.hiscox.co.uk). En effet, selon Sadler (2010), qui mentionne également l'importance d'une assurance annulation d'événement, en plus de couvrir en cas d'annulation partielle ou totale, elle rembourse également le manque à gagner qui en résulte. A titre d'exemple, il mentionne que, si un événement sensé générer 300'000 dollars de revenu n'en rapporte que 150'000, suite à la survenue d'une catastrophe, l'assurance couvrirait la différence. L'auteur ajoute que même si ce type d'assurance est coûteuse, elle se révèle être intéressante pour des événements dégagant un profit important.

A la lecture de cet article, il apparaît qu'une assurance annulation peut couvrir les dépenses et le profit espéré. Cela signifie qu'elle est une bonne solution pour une association, puisque souvent, en faisant payer des frais d'inscription, elle espère dégager un revenu.

Situations dont les dépenses ou les pertes engendrées sont couvertes

Comme l'extrait du libellé l'indique, les coûts et les pertes sont couverts s'ils découlent d'une cause qui est hors de contrôle de l'organisateur et des différents acteurs prenant part à l'organisation de l'événement. Conformément à Viveiros (2002), les causes prises en compte sont, par exemple, des risques météorologiques, des grèves, l'abandon d'un orateur principal ou l'apparition d'une maladie. Il faut cependant noter un détail essentiel concernant les maladies. Selon Kovalsky (2006), après l'épidémie SRAS qui a sévi en 2002 et 2003, les assureurs ont exclu les maladies transmissibles des polices d'assurances. Fondamentalement, il n'existe donc pas de couverture d'assurance pour des chamboulements causés par une pandémie. C'est pourquoi, d'après Kovalsky (2006), il est utile d'inclure une bonne clause de force majeure, dans un contrat hôtelier par exemple, pour qu'un groupe soit autorisé à quitter l'hôtel sans payer de dommages-intérêts, dans le cas où une pandémie se déclarerait.

Situations dont les dépenses ou les pertes engendrées *ne sont pas* couvertes

Dans la police d'assurance annulation d'événement, une section répertorie toutes les causes dont les frais et les pertes issus directement ou indirectement, ne sont pas couverts (cf. Annexe I). Parmi toutes ces causes, se trouve effectivement l'exclusion des maladies transmissibles. Il est explicitement précisé que l'assurance ne couvre pas ni la grippe A (H5N1) ni la grippe A (H1N1), ainsi que toutes les souches, virus et syndromes qui sont liés aux deux grippes. De plus, il est stipulé que l'assurance ne couvre pas non plus les frais résultant ou ayant directement ou indirectement une relation avec des mesures prises dans le but de contrôler, prévenir ou réprimer la grippe A (H1N1) et la grippe A (H5N1). Comme Kovalesky (2006) l'a relevé, les assureurs, pour se protéger eux-mêmes, ont exclu les pandémies de leur police d'assurance.

Coût de l'assurance annulation

Quant au pris de l'assurance annulation, selon Viveiros (2002), il dépend de plusieurs variables propres à chaque réunion ou conférence. Elles sont les suivantes :

- le lieu
- la date
- le budget

Le lieu

La couverture d'un événement ayant lieu dans une zone à risque(s) est évidemment plus élevée que dans une zone tranquille.

La date

En hiver, les coûts sont plus élevés qu'à une autre saison. D'autre part, la police d'assurance est moins chère si elle est souscrite bien à l'avance. En effet, plus la date du début de l'événement est proche, plus les prix augmentent, car les assureurs estiment que si les organisateurs souhaitent faire une assurance juste avant l'événement, cela ne présage rien de bon.

Le budget

En ce qui concerne cette variable, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) y apporte des précisions. Le prix d'une assurance annulation d'événement est un pourcentage qui dépend de la période de l'année, du lieu ainsi que du montant de ce que l'on souhaite couvrir. A titre d'exemple, il donne une indication des pourcentages pour un événement se déroulant en Europe de l'Ouest.

TABEAU 2: POURCENTAGE À PAYER EN FONCTION DE LA COUVERTURE SOUHAITÉE

Couverture	Prix à payer
Le remboursement des dépenses (irrécupérables et supplémentaires) auprès de tous les fournisseurs	0.85% des dépenses estimées selon le budget
Le remboursement des dépenses (irrécupérables et supplémentaires) auprès de tous les fournisseurs ainsi que des reentrées estimées auprès des contributeurs (sponsors, exposants, participants, etc.) ayant déjà procédé au paiement	0.95% des dépenses et des reentrées estimées selon le budget
Le remboursement des dépenses (irrécupérables et supplémentaires) auprès de tous les fournisseurs, des reentrées estimées auprès des contributeurs (sponsors, exposants, participants, etc.) ayant déjà procédé au paiement ainsi du profit attendu	1.15% des dépenses, des reentrées ainsi que du profit estimés selon le budget

Bien entendu, les taux inscrits dans le tableau 2 sont indicatifs. Ils représentent une moyenne pour des événements se déroulant en Europe de l'Ouest. Le directeur des conférences chez MCI indique tout de même qu'en général, ce pourcentage oscille aux alentours de 1% pour ce qui est des dépenses estimées. Il précise aussi que le troisième cas de figure, de par son coût, n'est pratiquement jamais choisi par ses clients. Il explique encore qu'il faut fournir à l'assureur un budget détaillé qui indique toutes les dépenses et les reentrées espérées. Ce budget sert donc de base afin de calculer le pourcentage qui dépendra encore des autres facteurs énumérés précédemment. Les taux communiqués ci-dessus varient également selon les assureurs. A ce propos, Viveiros (2002) mentionne qu'il s'avère préférable de faire des demandes de devis auprès de plusieurs assureurs afin de comparer les chiffres. Avant de s'engager, il ajoute aussi qu'il faut lire attentivement ce que les polices d'assurance couvrent.

En ce qui concerne le remboursement des dépenses estimées, le directeur des conférences chez MCI ajoute qu'en cas de situations couvertes par l'assurance, celle-ci ne rembourse que les dépenses estimées qui ont été réellement engagées. Autrement dit, l'assurance remboursera aussi peu que possible.

Validité de l'assurance annulation

La validité d'une assurance annulation, d'après Viveiros (2002), commence dès que les primes sont payées et reste valable jusqu'à cinq jours après l'événement. L'assurance peut être souscrite un an avant l'événement et jusqu'à un mois avant le début de celui-ci. Si elle est souscrite bien à l'avance, elle peut déjà être utile dans le cas où une infrastructure, réservée pour un événement serait endommagée ou détruite. En effet, la police d'assurance couvrirait alors les frais occasionnés par le déplacement de l'événement dans un autre lieu.

Limites de l'assurance annulation d'événement

L'assurance annulation d'événement apparaît donc comme étant une bonne protection. Cependant, elle ne couvre pas toutes les situations. Dans le cadre de ce travail, elle s'avère ainsi être utile pour des cas de catastrophes naturelles, mais ne l'est pas pour les situations de pandémies, comme évoqué précédemment. C'est pourquoi, il est important d'envisager d'autres solutions pour se protéger.

4.2. LA CLAUSE CONTRACTUELLE LIÉE AU CONCEPT DE FORCE MAJEURE

Suite aux différentes lectures réalisées dans le cadre de ce travail, il s'est avéré que la notion de force majeure liée aux situations dont ce travail fait l'objet, apparaît dans plusieurs articles. En effet, selon Sadler (2010) l'éruption du volcan en Islande est typiquement un cas de force majeure. Cette terminologie est en principe évoquée dans les contrats. C'est pourquoi, si une catastrophe naturelle ou une pandémie apparaît et compromet la réalisation d'une conférence ou



Le contrat, un outil utile. Source : www.adis31.com

d'une réunion, la première chose que les fournisseurs et l'organisateur font, est de regarder le contrat les liant, rechercher la clause de force majeure et voir ce qu'elle indique. Celle-ci a des incidences en matière de responsabilité et d'exécution de contrat.

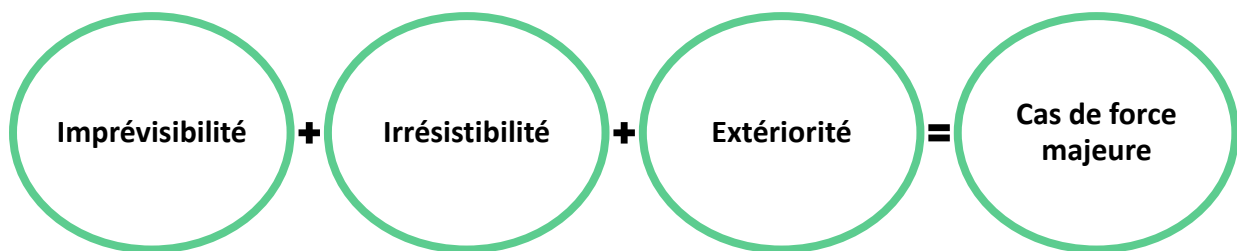
Après avoir effectué des recherches quant à la définition précise de la force majeure et de son application, il se trouve que cette notion est un concept complexe de droit qui s'applique selon la jurisprudence et se traite au cas par cas. Elle varie selon les pays et fait à elle seule l'objet de thèses.

Cet aspect n'est pas étudié en profondeur dans ce travail. Ce chapitre doit permettre à un organisateur de prendre conscience de son existence et de ses conséquences générales. Suite aux recherches effectuées, il s'est avéré plus facile de trouver des informations et des détails la concernant, selon des auteurs français, se basant sur le droit français. C'est pourquoi, dans l'idée de donner un aperçu de ce concept, il est présenté d'après ces auteurs.

Les caractéristiques d'un cas de force majeure

« Un événement est constitutif d'un cas de force majeure dès lors qu'il est imprévisible, irrésistible et extérieur à l'entreprise tenue de rendre la prestation. Pour s'en prévaloir, il appartiendra au débiteur d'en apporter la preuve. » (Titone et Dary, 2010). Ils ajoutent que « La force majeure a pour conséquence de suspendre l'exécution du contrat pendant la durée de l'événement ». Dans ce chapitre, le terme « événement » correspond à « situation ».

FIGURE 7: LES CARACTÉRISTIQUES D'UN CAS DE FORCE MAJEURE



Imprévisibilité

Premièrement, selon Titone et Dary (2010), l'événement doit être imprévisible lorsque le contrat est conclu. Donc, même si la partie contractante s'est montrée prudente, il ne pouvait pas être prévisible. Les entreprises peuvent faire valoir la force majeure, même si l'événement, de force majeure, est devenu prévisible pendant les relations commerciales, pour autant que le contrat ait été signé avant que l'événement en question ne devienne prévisible. Prenons le cas du volcan islandais. S'il entrait à nouveau en éruption, les entreprises pourraient être exonérées de leur responsabilité, si le contrat a été conclu avant la première éruption. Par contre, l'exonération pourrait être remise en question pour les contrats signés après la première éruption, puisqu'il est devenu prévisible. Toutefois, certains événements climatiques ne sont pas considérés comme cas de force majeure. A titre d'exemple, un ouragan qui surviendrait dans un pays où ils sont fréquents à une certaine période de l'année, ne pourrait pas être qualifié de cas de force majeure, puisqu'il était prévisible.

Irrésistibilité

Deuxièmement, selon les auteurs, le cas de force majeure doit être irrésistible. C'est-à-dire que l'entreprise qui devait exécuter une certaine prestation, n'a pas pu la réaliser car l'événement s'est avéré véritablement insurmontable. D'ailleurs, l'aspect irrésistible doit être tel que l'autre partie n'a aucun moyen de s'opposer. En effet, le prestataire se doit de tout mettre en œuvre pour exécuter ce qui est conclu. L'événement qui rend l'exécution simplement plus difficile, plus périlleuse ou plus coûteuse pour le débiteur ne tombe pas dans la catégorie de la force majeure. En d'autres termes, l'événement invoqué comme cas de force majeure doit être tel qu'il empêche l'exécution de l'obligation d'une manière absolue.

Extériorité

Troisièmement, le caractère extérieur est le dernier élément qui qualifie un événement de cas de force majeure. En effet, l'événement se produisant doit être extérieur, c'est-à-dire étranger à l'activité de l'entreprise qui devait rendre une prestation.

Enfin, la personne prétendant que la prestation qu'elle devait rendre était impossible à fournir, doit prouver que la cause est vraiment un cas de force majeure. Elle doit également prouver qu'elle a tout mis en œuvre pour éviter que l'événement, même imprévisible ne cause des dommages.

Les conséquences de l'évocation de la force majeure par les fournisseurs

« L'effet principal de la force majeure réside dans l'exonération de la responsabilité du prestataire pour ne pas avoir fourni la prestation promise, mais elle ne permet pas à l'autre partie de demander des dommages-intérêts du fait de cette inexécution. » (Titone & Dary, 2010). Ainsi, un fournisseur qui ne peut pas fournir une prestation conclue, pourrait ainsi être exonéré de sa responsabilité, si la cause est un cas de force majeure.

Les conséquences de l'évocation de la force majeure par l'organisateur

L'organisateur peut, lui aussi, évoquer le cas de force majeure et annuler une conférence ou une réunion en cas de situation imprévisible, extérieure et irrésistible. Selon Kovalesky (2006), si une pandémie se déclare dans les lieux où une conférence ou une réunion devait se tenir, par exemple, l'organisateur pourrait se retirer du contrat le liant avec les fournisseurs, sans devoir payer d'indemnisation. Cette clause de force majeure peut ainsi se révéler être une bonne protection dans ces cas-là, puisqu'elle évite de payer des frais d'annulation. Une association ou une entreprise peut perdre toutes les dépenses orchestrées si elle annule une conférence ou une réunion à la dernière minute.

C'est pourquoi, si l'organisateur inscrit ce genre de clause dans les contrats le liant aux prestataires de services, ces dépenses seront protégées. La clause de force majeure est particulièrement utile pour les cas de pandémies, puisque même si l'entreprise ou l'association s'est montrée prudente en contractant une assurance annulation, les pandémies ne sont pas couvertes. Cependant, il faut que la pandémie soit véritablement imprévisible, sinon elle ne tombe pas dans la catégorie de force majeure, puisqu'elle ne remplirait pas ce critère. Il va de soi que cette clause prend également en compte les catastrophes naturelles.

L'importance de la formulation

Kovalesky (2006) indique donc que les organisateurs devraient inscrire une formulation nuancée qui leur permettrait d'annuler une conférence ou une réunion également si l'événement est impraticable. Ce terme couvrirait les situations dans lesquelles l'événement pourrait avoir lieu (les infrastructures tiennent debout, par exemple) mais qu'il n'y aurait aucun sens de le réaliser car, d'un point de vue pratique, peu si ce n'est aucun participant ne pourrait s'y rendre. Sadler (2010) précise lui aussi, l'importance de la subtilité des termes utilisés. Il renseigne que la plupart des contrats classiques contiennent une clause standard de cas de force majeure, qui indique qu'elle s'applique, s'il est « impossible » que la rencontre soit organisée, ce qui arrive rarement d'après lui. C'est pourquoi, il indique qu'il serait préférable de négocier la clause et de revoir le seuil qui délimite l'entrée en vigueur du cas de force majeure. Ce seuil devrait être négocié à la baisse. Pour se faire, Sadler (2010) conseille d'inscrire que la force majeure s'applique si l'événement est « commercialement irréalisable ». Cela signifie que l'exécution du contrat n'est pas possible en raison de l'ampleur des perturbations.

Ce chapitre offre un aperçu d'en quoi consiste le concept de force majeure. Il est important que l'organisateur le connaisse et sache quels en sont les effets. Toutefois, il est à noter qu'en cas de problème de force majeure entre un organisateur et un fournisseur, si les deux parties ne trouvent pas un terrain d'entente, ce sont les lois qui font foi. Cela est évoqué par la suite, dans le chapitre 5.2.

Les éléments tels que l'assurance annulation et la clause contractuelle liée au concept de force majeure peuvent jouer un rôle en matière de limitation des pertes financières et de la responsabilité. Un autre aspect permet d'anticiper les risques et d'être préparé si une pandémie ou une catastrophe naturelle survient : un plan de crise.

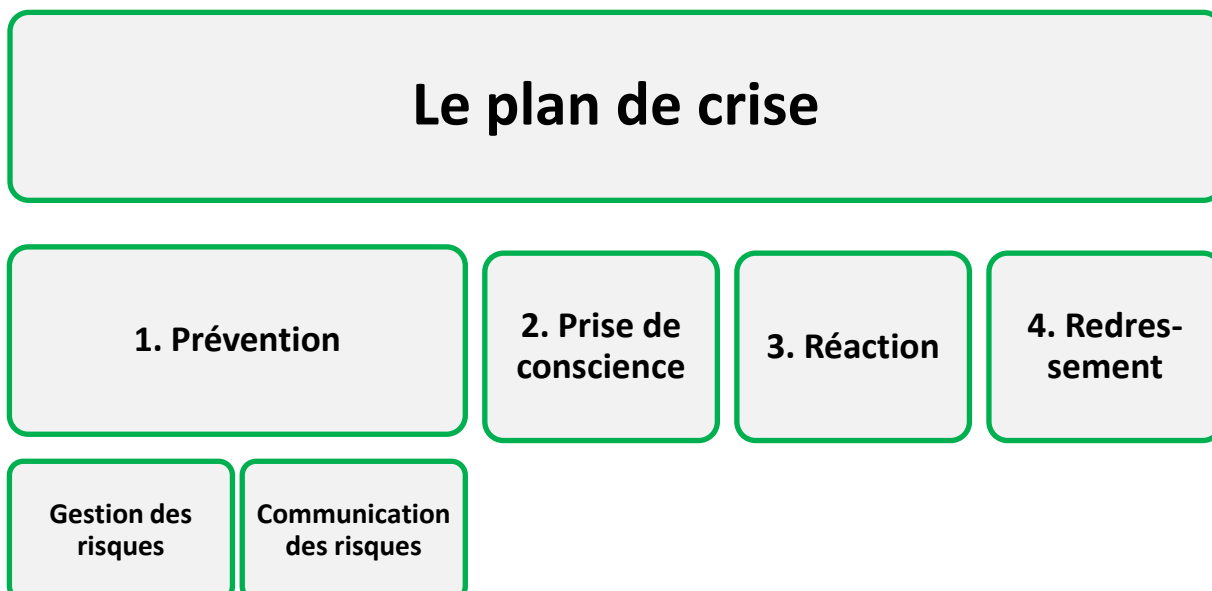
4.3. LE PLAN DE CRISE ET SON PROCESSUS POUR L'ÉLABORER DE FAÇON STRATÉGIQUE

Pour affronter une pandémie ou une catastrophe naturelle, il faut s'y préparer. Cette démarche nécessite de mettre en place des mesures de prévention afin de réduire les impacts négatifs. De nombreux ouvrages et articles sur le sujet prouvent et démontrent que l'élaboration d'un plan de crise est un instrument très utile.

Professional Convention Management Association (PCMA), association regroupant les personnes responsables de l'organisation de réunions, conférences et expositions, a mandaté une université afin de réaliser un sondage puis une étude, comme mentionné dans le chapitre 1.2. Son objectif était de récolter des informations sur les plans de crise des entreprises afin de créer un document dont le but ultime est de fournir des recommandations pour les futures approches de gestion de crise. Ce papier énonce les différentes phases d'un plan de crise et explique les points importants à suivre à chaque étape.

Voici les quatre phases que les organisateurs d'événements doivent comprendre et intégrer dans la création d'un plan de crise stratégique (Kline & Smith, 2006, p.3).

FIGURE 8: LES ÉTAPES D'UN PLAN DE CRISE. SOURCE: *CRISIS PLANNING FOR THE MEETING PLANNING AND CONVENTION INDUSTRY*



1. Prévention

Dans cette première phase, il faut procéder à l'identification des risques potentiels qui peuvent survenir dans une destination ou près de cette dernière. Cette étape est essentielle car pendant celle-ci, tous les risques potentiels devront être pris en compte. Dans la phase de prévention, il est important que les objectifs soient décrits de manière opérationnelle dans des rubriques telles que « la collaboration et le partage d'informations ». Ces deux éléments sous-entendent qu'il faut communiquer et travailler avec d'autres agences, organisations et individus afin de prendre des mesures préventives. Un plan de crise créé par l'organisateur seul ne peut pas être efficace. Il est important de collaborer afin d'établir des données méthodiques et compréhensibles. Pendant cette phase, les organisateurs doivent essayer de réduire les risques et être certains que ceux-ci sont proportionnels aux rendements attendus. Ceci mène à deux autres éléments de la phase de prévention qui sont la gestion des risques et la gestion de la communication.

Gestion des risques

Le rapport désigne la gestion des risques comme étant « la culture, les processus et les structures qui sont dirigées vers la gestion efficace des opportunités potentielles et des effets indésirables ». Cette définition est large et peut être appliquée dans de nombreux domaines et lieux. Elle inclut la dimension financière, les ressources humaines, les préoccupations environnementales ainsi que les lieux physique tels que hôtels, restaurants, centres de congrès et infrastructures de réunions. La gestion des risques dans des zones menacées implique de collecter des informations dans le but de prendre des décisions éclairées, afin de réduire les risques nuisibles pour les gens et l'environnement. La gestion des risques comprend également l'évaluation des risques. Elle implique un rapprochement entre le niveau du risque ou la probabilité que le risque se produise et l'ampleur des effets si celui-ci arrive. Selon le rapport, l'évaluation des risques est au cœur de la gestion des risques, car elle aide à fournir l'information requise pour répondre à un risque potentiel. Une bonne gestion peut réduire les risques encourus lors de situations telles que la survenue d'accidents, de catastrophes naturelles, de guerres et permet d'assurer que les besoins de base soient correctement fournis.

La communication des risques

La communication des risques est un élément sous-estimé. Pourtant il est capital pour les plans de crise dans le secteur de l'organisation de réunions et de conférences. La communication des risques comprend le développement d'une méthodologie ainsi que d'outils qui permettent de communiquer les risques possibles. Le but d'une communication efficace est que les organisateurs de réunions, les participants, les employés des infrastructures et le personnel soient informés des cas de situation de crise.

La phase de prévention n'est pas assez considérée. En effet, trop de gens réfléchissent à la manière de se protéger alors que la crise est déjà survenue. Cependant, il se peut que la crise ne laisse pas de deuxième chance, d'où l'utilité de mettre en place des mesures préventives. L'enquête menée par l'université l'a souligné : 80% des entreprises n'ont pas réussi à se redresser après une grave crise parce que le plan a été soit trop peu ou pas développé. Il est donc essentiel de commencer par le début, c'est-à-dire par la phase de prévention.

2. Prise de conscience

Très étroitement liée à la réaction, la prise de conscience est le fait de reconnaître que la crise se produit. Le rapport identifie cela à la phase d'avertissement. Immédiatement après cette reconnaissance, la réaction peut débiter. Bien que les deux étapes soient proches, la phase de prise de conscience est distincte car elle fait le tampon entre la prévention et la réaction. Par exemple, lorsque le premier avion a percuté le World Trade Center, personne ne savait qu'il s'agissait d'une attaque terroriste. Dès que le deuxième avion a frappé, les gens se sont rapidement rendus compte que ce n'était pas un accident et le système d'intervention s'est mis en place. La vitesse de la reconnaissance (ou de prise de conscience) est la clé pour réduire l'impact du préjudice.

3. Réaction

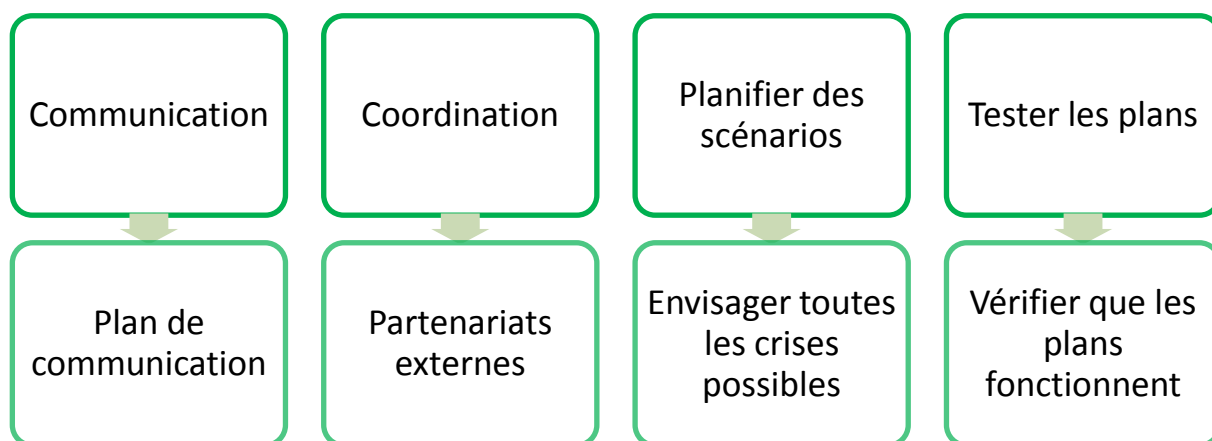
Selon le rapport, le fait qu'une entreprise survive à une crise et que sa réputation, ses opérations et sa situation financière restent intactes est déterminé plus par la rapidité et l'efficacité de la réaction que par la gravité de la crise. C'est au cours de cette phase que le temps est l'essence même de la réussite. Beaucoup de gens se concentrent uniquement sur celle-ci, ne réalisant pas l'importance d'intégrer toutes les phases pour créer un plan de crise efficace. Cette phase d'intervention doit contenir des tâches et des actions. Celles-ci doivent être testées. Pour que la réaction soit efficace, l'équipe de gestion de crise doit être formée et entraînée. Le succès de l'organisation de réunions et de conférences dans une situation de crise dépend en définitive de l'efficacité de la phase de réaction.

4. Redressement

La préparation au redressement après une crise est une étape importante. Les gens se concentrent trop à « survivre » et ils oublient l'importance de définir un plan stratégique pour que l'entreprise continue à évoluer. La phase de reprise peut commencer dès que la crise est découverte, mais elle se prolonge souvent au-delà. Pour pouvoir se redresser après une crise, il est important d'effectuer une analyse complète et de tirer des leçons des erreurs commises. Les organisateurs d'événements doivent évaluer la gestion de crise et procéder à d'éventuelles améliorations. Cette évaluation peut conduire à établir de nouvelles procédures.

L'intégration de ces quatre phases peut aider à réaliser un plan de crise stratégique et détaillé. Comme relevé, réussir à gérer une crise ne peut pas se faire seul. Les deux éléments essentiels utilisés tout au long du processus sont la communication et la coordination ainsi que l'établissement de scénarios et leur expérimentation.

FIGURE 9: ÉLÉMENTS ET MOYENS UTILISÉS TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE CRÉATION DE PLAN DE CRISE



Communication et coordination

La communication et la coordination sont deux éléments clés d'une gestion de crise réussie. Les communications internes ne devraient pas être réservées qu'à l'équipe de crise, pour autant que l'entreprise ait ce genre d'équipe. Les procédures de situation de crise devraient être communiquées à tout le personnel. Les communications externes incluent de dialoguer avec les personnes décisionnaires et les participants aux réunions ou aux conférences. Certains organisateurs choisissent de ne pas ennuyer les participants avec des communications de procédures d'urgence. Plus fréquemment, les organisateurs incèrent les indications d'urgence dans les portes documents que reçoivent les participants à leur arrivée.

Plan de communication

Afin de bien communiquer, il est important d'avoir un plan de communication bien écrit. Il fait partie d'un plan de crise stratégique. Il décrit quelles sont les responsabilités de chaque individu et il aide le personnel à savoir qui sont les personnes de contact et donner leurs numéros de téléphone. Ce plan doit également identifier un porte-parole des médias qui représentera l'organisation et répondra aux questions de ces derniers, si nécessaire. Cette désignation est importante car de ce fait, les informations communiquées ne proviennent que d'une source. Le plan de communication doit être constamment mis à jour, notamment les coordonnées exactes des personnes ainsi que les informations correctes des lieux dans lesquels l'événement se déroulera.

Kovalesky (2006) a publié un article au sujet du plan de crise. Il y relate les différents éléments communs de plusieurs compte-rendus et rapports réalisés concernant le plan de crise. En ce qui concerne plus précisément le plan de communication, l'auteur souligne qu'il doit inclure, en plus des personnes-clés et des numéros d'urgence, un organigramme incluant les personnes n'étant pas sur le terrain mais qui sont atteignables dans le cas où les personnes-clés ne le seraient pas. De plus, il doit contenir une liste de numéros de téléphones portables. Si les communications ne passent pas, les personnes doivent être encouragées à utiliser des messages textes.

Partenariats externes

La coordination est étroitement liée à la communication. La coordination comprend de travailler avec une équipe de crise et des partenaires externes. En cas de crise réelle, elle permet de coopérer avec les infrastructures et les intervenants concernés. En interne, la coordination consiste, d'une part, à tester des plans de crise. D'autre part, elle comprend la désignation de lieux de rendez-vous, en cas de crise, sur chaque site d'événements. Il s'agit souvent d'un emplacement hors site doté des outils nécessaires afin de faciliter les étapes d'intervention et le redressement après une crise.

En matière de partenariat, Kovalsky (2007) relève notamment l'importance d'établir un contact avec les responsables de la santé publique de la ville où se déroule l'événement. Par exemple, en cas d'alerte de santé, les organisateurs pourront ainsi prendre connaissance des plans d'urgence locaux et des mesures mises en place dans ce cas. Le plan de crise commenté par l'auteur prévoit de suivre les directives des responsables locaux de la santé, dans le cas où une pandémie éclate pendant une conférence. Kovalsky (2007) ajoute que l'organisateur est la personne qui doit représenter le groupe. Il sera donc en charge de convoquer les responsables locaux de la santé et de concevoir un procédé afin de communiquer avec toutes les parties intéressées, en incluant les participants, les fournisseurs, les hôtels, les responsables de la ville et les personnes du siège de l'association. Ces détails illustrent des exemples de partenariat à avoir lors de l'organisation d'une réunion ou d'une conférence.

Planifier des scénarios et tester les plans de crise

La planification de scénarios commence avec l'hypothèse que le futur ne peut pas être prédit avec certitude, en fin de compte. A partir de ce point, l'équipe de crise peut commencer à réfléchir aux diverses situations qui peuvent survenir lors d'une réunion ou d'une conférence. Le processus de création de scénarios fait appel à la créativité et à la technique de remue-méninges. Elles permettent d'élaborer des situations de ce qui est possible de se produire. De nombreuses entreprises ne prennent pas le temps de planifier des scénarios. Pourtant, ils permettraient à l'entreprise d'imaginer les problèmes et donc de les anticiper.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont mis en place une sorte de plan d'urgence, de catastrophe, mais ces plans sont-ils testés? La planification de scénarios et la mise en pratique d'exercices sont nécessaires afin de s'assurer qu'une crise soit gérée avec succès et que la phase de redressement puisse commencer aussi rapidement que possible. Il est à noter que l'importance de tester les plans de crise n'est pas un sujet qui a été étudié en profondeur. De ce fait, les éléments de planification de scénarios et les tests de plan de crise sont négligés. Le manque de connaissances est un problème important car il entrave la possibilité de gérer une crise avec succès.

Ce rapport, provenant de l'université mandatée par PCMA, ainsi que les extraits d'articles relevés, offrent une vue globale des éléments à prendre en compte lors de la conception d'un plan de crise. Il propose une méthodologie à appliquer et liste les éléments importants qui doivent être considérés. Il constitue donc un bon point de départ pour la réalisation d'un plan de crise.

Comme évoqué dans cette partie théorique, les trois éléments que les organisateurs devraient prendre en considération pour se protéger et se préparer sont l'assurance annulation d'événement, la rédaction minutieuse de contrats ainsi que la conception d'un plan de crise. Le chapitre suivant va permettre de confronter la théorie à la pratique.

5. DANS LA PRATIQUE, COMMENT LES ORGANISATEURS SE PROTÈGENT-ILS EN CAS DE CATASTROPHES NATURELLES OU DE PANDÉMIES ?

Les diverses solutions présentées dans le chapitre précédent sont le fruit des recherches effectuées parmi des articles et des études publiés sur le sujet. Elles donnent un aperçu théorique des moyens existants pour que les organisateurs réduisent les pertes et les effets négatifs. Cependant, il est possible de se demander si, en pratique, les organisateurs connaissent ces éléments, s'ils les appliquent et si d'autres moyens sont mis en place. Afin de répondre à ces interrogations, il a été intéressant, d'une part, de questionner des organisateurs de réunions d'entreprises ou de conférences d'associations afin d'avoir l'avis de professionnels sur les solutions trouvées jusqu'à présent. D'autre part, des sondages en relation avec la thématique ont été consultés afin d'analyser les résultats. De cette manière, les éléments découlant de l'aspect théorique peuvent être vérifiés ou nuancés, s'il s'avère qu'il y a des différences dans leur application dans la réalité.

5.1. L'ASSURANCE ANNULATION : EST-ELLE INDISPENSABLE ?

Comme évoqué, les catastrophes naturelles et les pandémies peuvent engendrer l'annulation ou le report d'événements et occasionner la perte des dépenses ou des frais supplémentaires. Pour parer à cela, le paragraphe 4.1 a démontré que l'assurance annulation était un moyen utile, selon certains critères. Il est alors intéressant de voir quels sont les différents critères, selon une association et une entreprise, qui influencent le choix d'en souscrire une ou non.

Les critères définissant l'utilité d'une assurance annulation d'événement

Selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), les critères pour choisir de souscrire ou non une assurance annulation d'événement ne sont pas les mêmes pour une association ou pour une entreprise.

Du point de vue d'une association

L'organisation d'une conférence peut avoir deux types d'objectifs. D'une part, le but peut être d'accroître la connaissance d'un sujet autour duquel l'association s'est créée. Par exemple, pour une association médicale, l'objectif serait d'élargir la connaissance sur une maladie. D'autre part, le but peut être financier, c'est-à-dire que la conférence organisée pour l'association est sensée rapporter un profit. Le directeur des conférences chez MCI mentionne que selon lui, la plupart des associations, en organisant une conférence, recherchent une rentrée financière. Pour certaines, ce profit leur permet même « d'exister ». D'après lui, ce critère est donc le plus important pour une association. En effet, si elle annulerait une conférence, elle perdrait, d'un côté l'argent dépensé pour les services et les infrastructures réservés. D'un autre côté, elle n'aurait aucun revenu puisqu'elle devrait rembourser les frais d'inscription aux participants. Il vaudrait donc mieux pour l'association qu'elle soit protégée par une assurance annulation.

Du point de vue d'une entreprise

Les critères pour adopter une assurance annulation ne sont pas les mêmes pour une entreprise selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010). Selon lui, cela provient du fait qu'une entreprise fonctionne budgétairement différemment d'une association. En effet, lorsqu'une entreprise souhaite organiser une réunion, elle budgète les frais et s'acquitte à l'avance des factures destinées à l'intermédiaire ou aux fournisseurs. De ce fait, si elle devait annuler une réunion à cause d'une catastrophe naturelle ou d'une pandémie, dans le pire des cas, les dépenses seraient égales à celles estimées dans le budget. Cependant, il est presque certain que des services pourraient être économisés et que les dépenses seraient donc moins élevées

que si l'événement avait eu lieu. Selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), comme l'événement était déjà planifié, il n'y aurait pas de perte, d'un point de vue de l'entreprise. En effet, pour un grand nombre de sociétés, lorsque c'est budgété, c'est payé. Toutefois, il ajoute que cela dépend tout de même du budget que représente l'événement pour l'entreprise. A titre d'exemple, si un événement ne coûtant que 0.3% du chiffre d'affaires est annulé, la perte sera relativement faible. Dans le cas où les dépenses allouées pour une réunion représentent un montant important pour l'entreprise, par exemple pour un lancement de produit, il s'avère utile de souscrire une assurance annulation, surtout s'il s'agit d'une petite société. C'est au client, avec les conseils de l'organisateur, d'analyser les conséquences financières d'une annulation afin de décider d'en contracter une ou pas.

En conclusion, plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour décider de souscrire ou non une assurance annulation. Cela dépend beaucoup de l'importance financière de l'événement, ainsi que des objectifs de l'entreprise ou de l'association. Il n'est donc pas possible d'établir une réponse unique quant à l'utilité de l'assurance annulation pour une entreprise et pour une association.

Enfin, dans tous les cas, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) souligne que c'est l'entreprise ou l'association qui doit protéger ses finances. En effet, le client mandate une agence pour qu'elle représente la société ou l'association dans l'organisation de ses événements, mais ne l'a représente pas au-delà. L'organisateur intermédiaire peut souscrire une assurance au nom de l'entreprise mandatrice mais ce n'est pas lui qui est responsable, c'est le client. Cependant, le directeur des conférences chez MCI mentionne que l'organisateur, en tant que mandataire, doit conseiller l'entreprise ou l'association, analyser les risques à court et à long termes et déterminer ce qui est le plus adéquat. Il ajoute qu'il se doit éthiquement de parler au client des possibilités d'assurance annulation, car il ne pourra pas tenir le client responsable de quelque chose dont il ne l'a pas informé. Au final, selon C. Cusin, vice-présidente des réunions et des événements chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), c'est quand même toujours le client qui a le pouvoir de décider. Si l'agence organisatrice se considère comme prestataire de services et non pas comme mandataire, sa responsabilité est clairement limitée. Toutefois, si la relation entre elle et le client est telle qu'elle est tenue de le conseiller au mieux et d'agir dans son intérêt, elle se doit également de lui parler de ce type d'assurance.

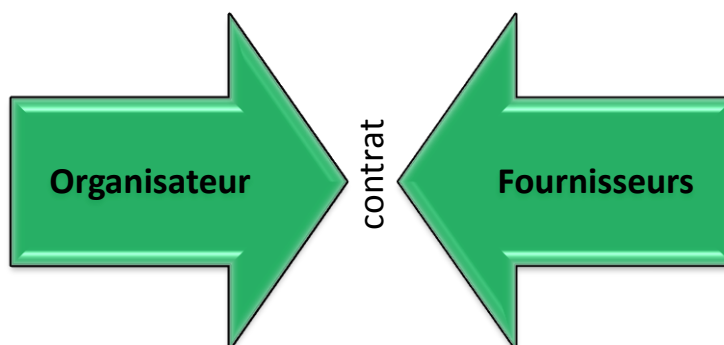
Exemples d'assurances

D'après A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), il y a plusieurs grands assureurs qui se partagent les parts de marchés en matière d'assurance annulation pour les événements, parmi lesquels : Hiscox, Towergate et TCM.

5.2. LA CLAUSE CONTRACTUELLE DE FORCE MAJEURE : EST-ELLE VRAIMENT UNE SOLUTION POUR ÊTRE PROTÉGÉ ?

Comme mentionné dans le chapitre 4.2, selon la documentation trouvée sur le sujet, il est important d'accorder une attention particulière à la rédaction de la clause de force majeure dans les contrats qui lient les acteurs. Le chapitre ci-après s'intéresse à l'avis des professionnels sur la question.

FIGURE 10: CONTRATS LIANT L'ORGANISATEUR ET LES FOURNISSEURS



En ce qui concerne les contrats reliant l'organisateur avec les fournisseurs, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) indique qu'il n'y a pas véritablement de clause qui exonérerait ces derniers de leur responsabilité. Il précise que les fournisseurs doivent logiquement être responsables des frais qui sont directement dépendants de la prestation qu'ils n'ont pas pu fournir. Les prestataires limitent leur responsabilité aux services stricts et exacts pour lesquels ils se sont engagés. Dans le cas d'un hôtelier, par exemple, il restreint sa responsabilité à ce qui doit se passer dans son hôtel, uniquement. Il ajoute également qu'en cas de force majeure, les fournisseurs sont assurés. Cette assurance rembourserait ainsi l'argent dû à l'organisateur, dans le cas où celui-ci aurait déjà payé les fournisseurs. Il précise que, comme cette assurance rembourse les dommages causés sur leur établissement, les fournisseurs doivent rembourser l'organisateur. En effet, les fournisseurs ne peuvent pas être remboursés par l'assurance et en plus garder les dépôts déjà encaissés.

Toutefois, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) considère que, lorsqu'un problème se pose et que des questions de responsabilité en découlent, le mieux est de s'asseoir autour d'une table avec les fournisseurs et d'en discuter.

De bonnes relations avec les fournisseurs, plus efficaces que les contrats ?

Dans le cadre des entretiens et échanges effectués avec différentes personnes qui organisent des conférences d'associations ou des réunions d'entreprises, la plupart ont insisté sur l'importance d'avoir de bonnes relations avec les fournisseurs dans les cas de catastrophes naturelles ou de pandémies qui perturberaient l'organisation ou l'événement lui-même.

En ce qui concerne les fournisseurs de MCI, ils ont souvent « joué le jeu » aux dires de A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010). C'est dans leur intérêt de se montrer compréhensifs d'autant que les liens entre eux sont de longue date. En effet, grâce aux bons contacts entretenus entre MCI et ses fournisseurs, l'agence a réussi, à plusieurs reprises, à restreindre considérablement les impacts financiers pour leur client, indique C. Cusin, vice-présidente des réunions et des événements chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010). A titre d'exemple, elle a évoqué que, lors de l'éruption du volcan Eyjafjöll au mois d'avril 2010, un client a décidé d'annuler une réunion devant se tenir à Barcelone. Comme celui-ci a pris la décision deux jours avant, les fournisseurs avaient déjà été payés et les frais d'annulation se montaient à 100% des prestations. Cependant, elle a déclaré avoir réussi à négocier avec les fournisseurs qui ont accepté de rembourser entièrement les dépôts versés. Du point de vue légal, les fournisseurs n'étaient pas obligés de le faire, mais au vu de leurs bonnes relations et de la situation, ils se sont montrés indulgents.

Quant à l'entreprise Motivation, elle a également pu compter sur les bons contacts entretenus avec ses fournisseurs lors d'une situation causée par le volcan. En effet, C. Schueler, directrice générale de l'entreprise Motivation (communication personnelle, 18 novembre 2010) a mentionné que lors de la fermeture de l'espace aérien, un événement était prêt à se tenir à Marrakech. Le client a pris la décision de reporter la réunion quelques jours avant le début et les frais d'annulation se seraient élevés à 100%. Toutefois, grâce aux bonnes relations existant entre Motivation et ses fournisseurs, ces derniers ont accepté de reporter l'événement sans aucun frais.

Par contre, C. Cusin, vice-présidente des réunions et des événements chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), a indiqué connaître le cas d'un fournisseur qui n'a pas collaboré. En effet, un hôtelier avait facturé 100% des frais d'annulation à un groupe d'américains qui n'avaient pas pu se rendre à destination, suite à l'épisode du 11 septembre 2001. Cette façon d'agir n'a pas été bénéfique pour le fournisseur, puisque le client a ensuite boycotté l'établissement pendant plusieurs années. A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) a surenchéri en indiquant que, légalement, l'hôtelier avait le droit de facturer les frais d'annulation, mais du point de vue éthique, il n'aurait pas dû le faire.

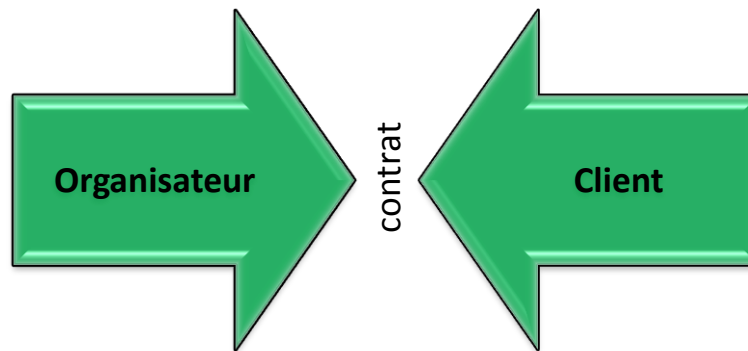
L'importance d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs, comme ces exemples le montrent, est également ressortie dans une étude. Comme déjà cité, l'International Congress and Convention Association (ICCA) a conduit un sondage en réponse à l'éruption du volcan islandais Eyjafjöll. D'après le compte-rendu (Vleeming, 2010), la plupart des organisateurs ont pu renégocier les frais d'annulation avec leurs fournisseurs en évoquant le cas de force majeure. Ils ont clairement demandé aux fournisseurs de faire preuve d'indulgence. Les organisateurs ont réussi à être remboursés parfois même en totalité pour ce qui est des hôtels, lieux de soirées et vols charters. Par ailleurs, un grand nombre d'hôteliers ont offert des prix spéciaux aux participants bloqués. En conclusion, Vleeming (2010) indique que la leçon à retenir de cette situation est l'importance de la négociation avec les hôtels, lieux de soirées et compagnies aériennes quant aux frais d'annulation. Il ajoute qu'il est essentiel d'entretenir de bonnes relations avec les fournisseurs et de privilégier la flexibilité et le service. Sadler (2010) a lui aussi rapporté l'importance de la flexibilité des fournisseurs. D'après lui, c'est dans leur intérêt de se montrer coopératifs et d'essayer de reporter l'événement à un autre moment pour ainsi ne pas perdre complètement l'affaire.

Des fournisseurs complaisants, aussi une question d'image

A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) a également indiqué à plusieurs reprises, l'importance de l'image et de la réputation. D'après lui, si les fournisseurs ont toujours « joué le jeu », il y a aussi une composante d'image qui est liée à ces réactions. Il a expliqué que les fournisseurs qui se montrent conciliants, agissent également dans leur propre intérêt. En effet, s'ils perdent une fois de l'argent parce qu'ils se sont montrés bons joueurs, ils n'en perdront pas pour autant leur image, au contraire. Alors que s'ils sont intransigeants, il y a de fortes chances que leur image et leur réputation en pâtissent au cas où leurs agissements seraient révélés au grand public. A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) insiste sur le fait que le monde des professionnels d'organisation

d'événements est tout de même limité et que les informations circulent vite. De plus, les gens changeant souvent de postes de travail, il vaut mieux avoir un comportement diplomate pour ne pas risquer d'en faire les frais, car il se peut qu'un jour la situation soit inversée.

FIGURE 11: CONTRAT LIANT L'ORGANISATEUR ET LE CLIENT



Concernant le contrat liant l'organisateur et le client, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) indique qu'il n'y a pas d'intérêt à inscrire dans le contrat la possibilité pour l'organisateur de se dérober en cas de force majeure. En effet, un bon organisateur, mandaté ou prestataire de services, se doit d'agir dans l'intérêt du client. Si en cas de pépin, l'organisateur se retire et laisse le client se débrouiller, il est fort à parier que celui-ci ne souhaitera pas retravailler avec ce même organisateur. De plus, selon C. Schueler, directrice générale de l'entreprise Motivation (communication personnelle, 18 novembre 2010), si un organisateur arrive à sortir un client d'une situation difficile, cela renforcera les liens entre eux. Elle ajoute, en plus de cela, que lorsqu'un incident a été bien géré, l'événement est perçu comme une aventure qui marque les esprits. Pour le directeur des conférences chez MCI, un organisateur se doit de marcher main dans la main avec un client. De ce fait, si l'organisateur arrive à gérer un incident avec brio, la confiance que lui accordera le client sera d'autant plus grande. Et la confiance mène à la fidélisation.

Que les incidents relèvent du cas de force majeure ou non, l'important est de faire la part des choses entre l'éthique et la loi, d'après A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010).

Si aucun arrangement n'est trouvé, la loi prime

Cependant, si les deux parties n'arrivent pas à se mettre d'accord, indépendamment que les deux parties soient le client et l'organisateur ou les fournisseurs et l'organisateur, c'est la loi qui prime, insiste A. Guagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010). Il mentionne que la base contractuelle suffit quand il n'y a pas de problème, mais dès qu'un souci surgit, la première chose à faire est de rechercher qui est responsable et cette réponse se trouve dans la loi. Avant la signature d'un contrat, il est donc essentiel de connaître les lois du pays dans lequel cette affaire jugée. En effet, le directeur des conférences chez MCI précise qu'il vaut mieux tenir comme for juridique, le pays dans lequel l'organisateur évolue. De ce fait, les lois sont mieux connues de l'organisateur. Il souligne qu'en Europe, les lois se ressemblent sensiblement, car elles ont toutes pour base le droit romano-germanique. Cependant, pour ce qui est de la Grand-Bretagne et des Etat-Unis, par exemple, les lois sont basées sur le droit anglo-saxon et les principes sont différents.

Les divers exemples et explications précédemment développés montrent l'importance des relations entretenues entre l'organisateur et les fournisseurs et entre ce dernier et son client. En effet, il a été démontré que les organisateurs s'en sortent financièrement mieux, en cas de situations telles que des catastrophes naturelles et des pandémies, s'ils entretiennent de bons rapports avec leurs fournisseurs. Si l'organisateur réussit à limiter les pertes, au final, cela est bénéfique pour l'entreprise ou l'association, car c'est son argent qui est investi. Le client aura une certaine reconnaissance envers l'organisateur. Si le client accorde sa confiance à l'organisateur, une relation fidèle pourra se créer. Enfin, l'image, l'éthique et le dialogue se révèlent être, en cas de problème, les meilleurs outils de gestion. Cela se retrouve autant dans l'organisation de réunions d'entreprises que dans celle des conférences d'associations.

5.3. PLAN DE CRISE : EST-IL VRAIMENT UTILE ?

Le chapitre 4.3 a évoqué l'utilité d'un plan de crise et a proposé une marche à suivre pour sa réalisation. Dès lors, il est possible de s'interroger sur l'importance de celui-ci, du point de vue des professionnels.

Selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), en tant qu'organisatuer, il y a plusieurs plans à considérer :

TABLEAU 3: LES TYPES DE PLANS

Les plans à considérer	Destinataire
Le plan de continuité d'activité	L'entreprise organisatrice
Le plan de crise	Le client

Le plan de continuité est utile à toute entreprise dans le cas où une crise survient et qu'elle ne peut plus exercer ses activités de tous les jours normalement. Le directeur des conférences chez MCI a indiqué que MCI détient son propre plan de continuité, dans le cas où, par exemple, leurs bureaux seraient sinistrés et qu'ils ne pourraient plus continuer de travailler. Quant au plan de crise, il doit servir au client dans l'organisation de ses événements. Ce plan de crise propose des procédures à suivre dans le cas où une situation imprévue se produit, pendant l'événement ou lors de sa planification.

Concernant l'agence MCI, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) a indiqué qu'elle a commencé à mettre en place une cellule de réflexion suite à l'épisode du 11 septembre 2001. Leur premier plan de crise date de 2003. Il précise que l'élaboration d'un tel plan fait appel au bon sens et que sa force réside dans le fait qu'il a été conçu dans le calme. Ce plan de crise contient également un plan de communication sommaire. Cependant, le directeur des conférences chez MCI renseigne que c'est à l'entreprise ou à l'association d'avoir son propre plan de communication. C'est l'entreprise ou l'association qui devra communiquer. Il nuance tout de même que l'agence, dans son rôle d'acteur qui agit pour le bien du client, participe souvent à l'élaboration de celui-ci et même intervient dans les actions entreprises, selon le souhait du client.

L'impression générale qui ressort des diverses informations échangées dans le cadre de ce travail est que les organisateurs démontrent un intérêt pour le plan de crise. C. Schueler, directrice générale de l'entreprise Motivation (communication personnelle, 18 novembre 2010) a mentionné détenir un plan de communication et d'action pour parer à des situations critiques. G. Pavillon, directeur exécutif de EASL (communication personnelle, 25 novembre 2010) a indiqué qu'au sein de l'association, suite au cas du volcan, les responsables sont en train de mettre en place des procédures, afin d'anticiper les cas qui peuvent survenir et d'être ainsi mieux protégé. D'après l'étude d'ICCA, mentionnée à plusieurs reprises dans ce document, l'importance de l'analyse des risques dans l'organisation de rencontres internationales a été mise en évidence, suite aux complications provoquées par le volcan islandais. L'auteur a notamment déclaré que le développement de plans de crise pour toutes sortes de cas de force majeure allait être un sujet qui serait évoqué de plus en plus souvent. Comme il est possible de le constater, même si la gestion de crise est tout de même une notion assez récente, Glaesser (2006) identifiant sa première utilisation à la sphère politique en 1962, ce concept a surtout été mis sur le devant de la scène depuis les situations de crise survenues dernièrement.

Fréquence de la possession d'un plan de crise, selon une entreprise ou une association

Concernant la fréquence de l'existence d'un plan de crise, A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) indique que la plupart de ses clients, qui représentent des associations, n'en détiennent pas. Les rares clients en possédant un, l'ont grâce à MCI, qui a contribué à sa création. La plupart des associations avec lesquelles il travaille ne comprennent la nécessité d'en disposer d'un. Les membres d'associations n'étant souvent pas des professionnels en la matière, leurs préoccupations sont généralement autres. Cependant, selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), il faut tout de même noter que les associations sont de plus en plus conscientes qu'elles deviennent quasiment des entreprises, de part leur volume d'affaires. Lorsque ce niveau de compréhension est atteint, elles réalisent l'importance de concevoir un plan de crise.

Quant aux entreprises, selon lui, elles disposent plus fréquemment de procédures. Cela s'explique par le fait que les entreprises, lorsqu'elles atteignent une certaine importance financière, élaborent un plan de continuité d'activités. Si la réflexion a menée une entreprise à en créer un, elle est donc également consciente de l'importance de produire un plan de crise. La nécessité d'en établir un dépend de plusieurs facteurs. Selon A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010), la plupart des entreprises détenant un plan de

crise ont atteint un chiffre d'affaires élevé. Elles investissent ainsi du temps et de l'argent pour concevoir ce plan. Pour de plus petites entreprises, ce n'est pas toujours une priorité. D'autres n'ont pas les ressources et le financement nécessaires. Autrement dit, il faut accéder à un volume d'affaires élevé pour que l'importance de la conception d'un plan de crise soit évoquée.

6. SYNTHÈSE : LA THÉORIE REJOINT-ELLE DONC LA PRATIQUE ?

Grâce aux divers échanges réalisés pour ce travail, il est apparu que les trois options étudiées dans le chapitre 4, bien que connues des organisateurs professionnels contactés, ne sont pas applicables telles quelles dans la réalité. Un grand nombre de facteurs entrent en jeu et l'utilité, l'efficacité et la nécessité de celles-ci dépendent de chaque type d'entreprises et d'associations, ainsi que des caractéristiques de leurs événements. Il est tout de même possible d'avancer quelques corrélations selon ces différents facteurs.

6.1. ASSURANCE ANNULATION D'ÉVÉNEMENT

En effet, comme évoqué auparavant, l'assurance annulation peut s'avérer être un moyen utile mais dépend d'un grand nombre de facteurs et du type d'initiateurs de la demande. Les critères communs à une entreprise et une association, sont que l'assurance annulation d'événement est utile en cas de :

- ↳ Report et d'annulation d'une réunion ou d'une conférence dus à des situations de catastrophes naturelles

Assurance annulation d'événement pour l'entreprise

Pour ce qui est d'une entreprise, une assurance annulation d'événement est indiquée si elle souhaite couvrir ses dépenses estimées. En cas de catastrophes naturelles, si un événement subit une réduction, un report ou une annulation, l'assurance rembourserait ainsi les dépenses estimées, réellement déboursées et les éventuels frais supplémentaires.

Assurance annulation d'événement pour l'association

Pour une association, elle est également utile si cette dernière souhaite protéger ses dépenses estimées. En plus de cela, si elle le souhaite, elle peut aussi couvrir ses rentrées estimées et même son profit espéré. Il est évident que plus la couverture est grande, plus l'assurance est coûteuse.

Enfin, comme déjà mentionné dans ce travail, il vaut mieux souscrire une assurance annulation rapidement, puisque le prix augmente plus la date de l'événement approche. L'élément le plus important quant au choix de souscrire ou non une assurance annulation, est l'aspect financier, indépendamment que l'événement soit organisé pour une association ou pour une entreprise. Ce sera à celle-ci d'évaluer si le montant alloué à l'organisation de la rencontre mérite qu'une assurance annulation en protège une partie. Pour terminer, il faut rappeler qu'une assurance annulation protège les finances de l'association ou de l'entreprise, puisque c'est elle qui investit de l'argent pour l'organisation de ses événements. L'organisateur se place, lui, en tant que conseiller.

6.2. CLAUSE CONTRACTUELLE DE FORCE MAJEURE

Concernant l'importance de la clause de force majeure dans les contrats, il est important de la connaître et d'être conscient de ses effets, en tant qu'organisateur. En effet, comme cela a été vu précédemment, en cas de situations de force majeure, elle exonérerait les fournisseurs de leurs responsabilités de fournir une prestation conclue, sans permettre à l'organisateur de réclamer des dommages-intérêts. D'autre part, elle permettrait à l'organisateur, cette fois, de se retirer des contrats le liant avec les fournisseurs. En effet, il peut y inscrire la possibilité de s'en écarter, sans devoir payer de dommages-intérêts, si la réunion ou la conférence n'a pas lieu d'être, car trop de paramètres seraient venus perturber l'organisation. Il s'est avéré que la base contractuelle convient lorsqu'il n'y a pas de problème. Si des situations de catastrophes ou de pandémies viennent perturber l'organisation d'un événement, l'important est que l'organisateur entretienne de bons rapports avec les fournisseurs, pour ainsi limiter les dégâts financiers. Si l'organisateur ne trouve pas de solution à l'amiable avec les fournisseurs en se basant sur ce que les contrats contiennent, c'est la loi qui prévaut. C'est pourquoi, il est essentiel de connaître les lois du pays dans lequel l'affaire sera traitée. Il serait judicieux d'inscrire dans le contrat le nom du pays dans lequel l'organisateur évolue. Car, il en connaît mieux les lois. Ces affirmations sont valables indépendamment du fait que le client représente une association ou une entreprise.

6.3. PLAN DE CRISE

Le plan de crise s'avère être un très bon moyen pour anticiper les risques, les prévoir et ainsi réagir efficacement lorsque des situations de pandémies ou de catastrophes naturelles se produisent. Il a été relevé que l'intégration de toutes les phases est importante afin d'établir un plan de crise stratégique et efficace. La communication et la coordination sont aussi apparues comme étant deux aspects-clés d'un plan de crise réussi. A cela s'ajoute la nécessité de planifier des scénarios et de tester les plans de crise afin d'envisager tous les cas de figures possibles.

Il est ressorti que les entreprises détiennent plus fréquemment un plan de crise que les associations n'en disposent, parce qu'elles atteignent plus rapidement le niveau de compréhension quant à son importance. Le critère qui définit la nécessité d'élaborer un plan de crise augmente avec le volume d'affaires généré par l'entreprise ou l'association. Cependant, un plan de crise devrait également être considéré dans les plus petites structures, puisque comme il a été évoqué dans ce travail, une crise ne laisse pas toujours de seconde chance et peut donc anéantir des structures qui n'auraient pas de réserves financières suffisamment importantes pour y survivre. Enfin, l'idéal serait de créer des plans de crise pour chaque crise qui pourrait se produire. Cependant, de part le temps et aussi l'argent qu'il faudrait investir pour y parvenir, un seul plan est souvent envisagé. Si tel est le cas, alors il devrait être un plan global qui puisse convenir à chaque situation.

6.4. A RETENIR : LES CRITÈRES EN FAVEUR ET EN DÉFAVEUR D'UNE ANNULATION

Dans ce travail, il a été relevé que les critères pour annuler une rencontre sont très différents selon une association ou une entreprise. A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) estime qu'une association à meilleur temps de maintenir une conférence plutôt que de l'annuler car les dommages pourraient être trop importants, dans le cas d'une annulation. Elle devrait rembourser les participants, alors qu'elle n'aurait peut-être pas pu récupérer elle-même cet argent qui aurait servi à payer les fournisseurs. Si elle maintient la conférence, dans le cas où du point de vue pratique, elle peut se dérouler, c'est-à-dire que toutes les infrastructures sont intactes, ce sont ensuite les participants qui sont responsables de venir ou non. Par exemple, dans le cas du volcan, si ce sont les participants qui rencontrent des perturbations pour se rendre dans le lieu de la conférence, d'un côté, ce n'est pas réellement le problème de l'association. Elle n'est pas obligée de les rembourser si eux sont empêchés de venir. Les participants pourraient se retourner auprès de leur propre assurance annulation, pour se faire rembourser au moins le vol, car en général ce sont eux qui le réserve. A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) indique que, lors de l'éruption volcanique, un client avait décidé de maintenir une conférence et les participants qui n'avaient pas pu s'y rendre ont dû se tourner vers leur assurance voyage. Dans 95% des cas, elle a remboursé leur vol. Il se peut également que l'association essaie tout de même de rembourser les autres frais des participants, si ses finances le lui permettent.

A. Guadagnoli, directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) quant à la difficulté de savoir qui, au sein d'une association prend les décisions, estime qu'un organisateur, s'il connaît bien son client, sait qui prend les décisions. Il prétend qu'en théorie, il est difficile de déterminer qui a les cordes en mains, mais qu'en pratique, il n'y a pas tant de personnes capables de dire « on annule ».

Pour l'entreprise, la réflexion n'est pas la même, puisqu'elle ne s'attend pas à un revenu lorsqu'elle souhaite planifier des réunions. Elle établit un budget qui, même s'il est entièrement dépensé, ne met pas en péril son existence, puisque si elle l'a budgété, c'est que ses finances le lui permettaient.

Les solutions afin de se protéger en tant qu'organisateur ont été exposées, bien qu'il s'avère que c'est surtout à l'entreprise ou à l'association de le faire, puisque c'est elle qui investit de l'argent. Pour terminer, il est important d'évoquer le futur de l'organisation de réunions et de conférences, puisque les catastrophes naturelles, les pandémies et autres situations de crise vont continuer de se produire.

7. LES MOYENS ALTERNATIFS AUX RÉUNIONS ET CONFÉRENCES VONT-ILS LES REEMPLACER?

Comme démontré dans ce travail, les différents cas de pandémies et de catastrophes naturelles survenus ces dernières années ont compliqué voire rendu impossibles les déplacements. Il est donc envisageable de se demander si le futur des réunions et des conférences internationales pourrait être compromis, notamment par l'arrivée de nouvelles solutions. Ce chapitre fait un rapide survol des techniques pouvant rivaliser avec les conférences et les réunions. Ensuite, les professionnels des deux marchés étudiés ont émis leur avis quant à l'avenir de l'organisation de conférences et de réunions.



*La mise en scène de la téléprésence. Source :
www.cisco.com*

Visioconférence et téléprésence, des moyens alternatifs ?

Ces différentes techniques permettent de participer à des rencontres tout en restant sur le lieu de travail. La visioconférence, synonyme de vidéoconférence, permet de mettre en relation visuelle et sonore des interlocuteurs (www.visioconference-video-conference.com). Quant à la téléprésence, elle est une forme de visioconférence qui se différencie uniquement par la mise en scène de cette dernière. Grâce à la mise en place d'un « mur d'écrans », l'image perçue est au format de la taille réelle des personnes concernées (www.visioconference-video-conference.com). Cependant, ces solutions nécessitent d'aménager une salle de conférence ou un bureau. Les images et le son sont ensuite retransmis instantanément, aux deux groupes de gens qui se voient et qui peuvent échanger leurs propos. Ces techniques ne peuvent remplacer que les réunions et les conférences dont le nombre de personnes est restreint et qui se trouvent dans deux endroits différents. Elles ne rivalisent ainsi pas avec les réunions et les conférences internationales. Cependant, elles peuvent être des supports pour faire intervenir des orateurs éloignés lors de conférences ou de réunions (www.visioconference-video-conference.com).

La collaboration en ligne ou participer à une réunion ou à une conférence depuis son bureau

Cette technique permet d'effectuer par soi-même des réunions ou des conférences, en ligne, avec un grand nombre d'interlocuteurs. Pour se faire, un individu doit programmer une rencontre virtuelle, puis inviter les participants qui doivent ensuite s'enregistrer. Cette technique permet également de préparer des présentations que les participants verront pendant la rencontre en ligne. Lors de celle-ci, l'écran de l'initiateur peut être montré à tous les invités. Les participants peuvent se manifester en écrivant des questions ou en demandant la parole. Lorsque la session est terminée, le taux de présence peut être déterminé ainsi que le taux d'intérêt, à travers un sondage.

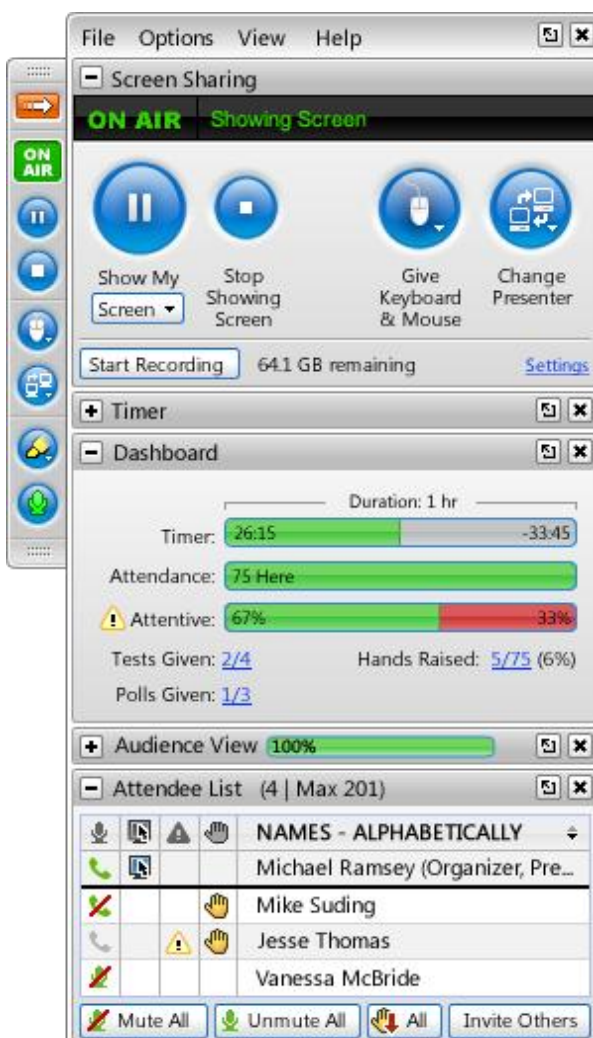


Tableau de bord permettant de gérer et surveiller les participants. Source : www.aotomeetina.com

Ce type d'échange peut rassembler jusqu'à 1'000 personnes. Cette solution s'avère ainsi être une bonne alternative aux réunions et aux conférences. Cependant, l'interaction est très limitée. L'initiateur doit gérer les interventions des participants, ceux-ci ne sont pas libres de se manifester en tout temps (Citrix Online).

Selon un article paru sur internet (Clech, 2010), suite à la fermeture du ciel dû à l'éruption du volcan en Islande, les sociétés de l'industrie informatique proposant la visioconférence ou la téléprésence ont, en quelques jours, connu un boom dans leur activité. Selon l'auteur, cette catastrophe a également été bénéfique aux technologies de collaboration en ligne. Clech (2010) indique que l'une des entreprises qui fournit ce type de solution a vu l'utilisation de ses réunions en ligne doubler en quelques jours, lors de cette catastrophe naturelle. Cela démontre que l'adoption de ces techniques est en augmentation.

De plus, selon le même article (Clech, 2010), Mike Swade, vice-président EMEA de Polycom, entreprise qui offre des solutions dans le domaine de la communication et des réunions à distance, a indiqué que « Le nuage de cendres ainsi que d'autres incidents récents comme la grippe H1N1 ont permis à un grand nombre d'entreprises de mesurer l'enjeu et les conséquences que peuvent avoir des circonstances extérieures sur leur activité et leur business ». Le vice-président EMEA de Polycom pense aussi que les entreprises ayant recours à la communication visuelle sont plus à même de pouvoir gérer les situations de crises.

D'après cet article, il s'avère que des solutions virtuelles ont pu profiter des conséquences de l'éruption volcanique. Toutefois, il est possible de se demander si les rencontres réelles continueront d'exister, malgré les aléas tels que la fermeture partielle du ciel européen due au volcan, auxquels les entreprises et associations doivent faire face.

Les rencontres en face à face versus les rencontres virtuelles

D'après un article (Ball, 2003) paru sur un site internet qui prétend être le plus complet en matière de planification de réunions, de salons et de la technologie des événements, l'auteur prédit que les réunions en face à face ne seront pas remplacées par les réunions virtuelles. Cependant, il faut noter que cet article est apparu avant l'arrivée de la grippe porcine et l'éruption du volcan islandais.

Dans le monde des affaires, selon une étude menée par une Business School américaine auprès de 400 cadres supérieurs, les rencontres en face en face restent la meilleure solution pour créer un rapport de confiance avec un client ou un fournisseur. L'étude dévoile également que, dans le monde des affaires, le contact est très important. En effet, 40% des répondants estiment que les nouveaux contrats ne peuvent être conclus que grâce aux réunions en face à face. Les trois-quarts des répondants ont également indiqué qu'ils ont besoin ou préfèrent les réunions physiques au détriment des conférences par téléphone ou par vidéo. En conclusion, l'étude a décelé que les réunions en face à face sont plus efficaces que les réunions virtuelles. (www.deplacementspros.com, 2010)

D'après les prédictions et l'étude menée aux Etats-Unis, les rencontres en face à face ne seraient donc pas prêtes à disparaître. Il est intéressant d'avoir l'avis des professionnels quant à leur perception de ces moyens différents.

Les professionnels, inquiets ou confiants ?

Suite aux échanges réalisés dans le cadre de cette étude, il apparaît que les avis concernant le futur des conférences d'associations et des réunions d'entreprises sont plutôt partagés. C. Cusin, vice-présidente des réunions et des événements chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) a indiqué que le face à face ne sera jamais remplaçable. A. Guadagnoli, Directeur des conférences chez MCI (communication personnelle, 24 novembre 2010) ajoute que plus le temps passe, plus les gens auront besoin de se voir. De plus, il signale que les événements que MCI organisent ont également une fonction de networking, qui ne peut pas être remplacée par une solution virtuelle. De plus, les êtres humains ont encore besoin de se rencontrer réellement pour discuter, échanger des points de vue et finaliser des affaires. D'après les deux employés de MCI, les possibilités autres que les échanges en face à face sont de bons outils complémentaires.

Quant à G. Pavillon, directeur exécutif de EASL (communication personnelle, 25 novembre 2010), il s'est montré plus avant-gardiste en indiquant que les conférences qu'il organise vont être de plus en plus orientées en ligne pour éviter les déplacements des participants. Selon lui, à l'avenir, les conférences comprendront des sujets plus condensés et seront plus courtes, c'est-à-dire environ trois jours au lieu de cinq. C. Schueler, directrice générale de l'entreprise Motivation (communication personnelle, 18 novembre 2010), a également évoqué que les catastrophes naturelles et les pandémies occasionnaient des craintes réelles pour les agences organisatrices de réunions

d'entreprises. Elle indique que les formules virtuelles ou en visioconférence pourraient augmenter. Elle nuance tout de même que ces techniques sont encore très nouvelles et donc mal maîtrisées.

Enfin, les possibilités alternatives aux réunions et aux conférences existent, mais aucune d'entre elles n'offre exactement ce que les réunions et les conférences réelles offrent. Même si d'autres formes de rencontres se développent, elles ne réussissent pas à concurrencer les réunions ou les conférences physiques. Elles peuvent être des supports, mais ne proposent pas les mêmes avantages que la réalité.

CONCLUSION

Ce travail a permis d'apporter des solutions pour se protéger, en tant qu'organisateur, lorsqu'une pandémie ou une catastrophe naturelle vient perturber l'organisation d'un événement. Il a démontré qu'en fin de compte, ce sont les entreprises et les associations, donc les initiateurs de la demande, qui sont sensés se couvrir puisque ce sont eux qui investissent de l'argent pour l'événement. L'organisateur, lui, ne fait que gérer leur budget. De part les liens qui l'unissent au client, l'organisateur se doit également d'agir dans son intérêt.

L'enjeu de cette étude était de découvrir s'il y a des disparités dans la gestion de ces situations, selon qu'il s'agit de l'organisation de conférences d'associations ou de réunions d'entreprises. Il s'est avéré que certains aspects diffèrent, mais d'autres sont communs.

La première solution, l'assurance annulation, s'est révélée être efficace lorsqu'une entreprise ou une association souhaite protéger les dépenses estimées pour l'organisation de son événement, mais uniquement en cas de catastrophe naturelle. Pour une association, elle permet également d'en protéger les rentrées estimées ainsi que le profit espéré. Enfin, il faut relever que l'utilité de souscrire une assurance annulation dépend fortement du budget que représente l'événement à assurer pour l'entreprise ou l'association. Pour l'organisateur, entretenir de bonnes relations avec ses fournisseurs est apparu être un moyen essentiel qui permet de pouvoir reporter ou annuler un événement, en limitant les frais. De bonnes relations avec les clients aident aussi à gérer au mieux tous les incidents qui peuvent survenir. Le plan de crise, quant à lui, est une troisième solution qui permet d'anticiper les risques possibles et d'affronter toutes les crises pouvant survenir, aussi bien pour les associations que pour les entreprises.

Une différence essentielle subsiste toutefois entre les deux types de demandeurs, ce sont les conséquences d'une annulation. En effet, pour une association, les implications découlant d'une annulation ont plus d'impacts que pour une entreprise.

Si des situations fâcheuses se produisent, le client doit analyser les impacts à court et à long termes des conséquences entraînées par sa décision, en tenant compte des objectifs et caractéristiques de l'événement. Dans tous les cas, les relations entretenues entre les différents acteurs sont primordiales. Si des divergences surviennent entre eux, et qu'aucune issue n'est trouvée, malgré le dialogue, les acteurs se tourneront vers la loi. C'est pourquoi, il est important d'avoir pris connaissance des lois en vigueur du lieu où l'entité compétente est responsable de régler ce litige.

Enfin, le sujet de l'étude s'est avéré être complexe. Les solutions trouvées dépendent en fin de compte d'un grand nombre de facteurs. De plus, les situations telles qu'une catastrophe naturelle ou une pandémie arrive, parfois, sans signe avant-coureur. Ainsi donc, même si des assurances ont été conclues, même si les acteurs entretiennent de bonnes relations entre eux, et même si les risques ont été anticipés; les organisateurs, les associations et les entreprises ne seront jamais complètement préparés à ce genre de problèmes. Dans tous les cas, ces acteurs doivent tenter de tout mettre en œuvre pour limiter les conséquences négatives et les trois solutions proposées sont un premier pas dans cette direction.

RÉFÉRENCES

Ouvrages et documents

Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business Travel*. Harlow: Pearson Education Limited

Glaesser, D. (2006). *Crisis Management in the tourism industry*. Burlington: Elsevier

Zuffi, E. (2010). *The meetings industry or business tourism*. (Support de cours). Sierre : Ecole Suisse de Tourisme.

Documents en ligne

Commission économique et sociale des Nations Unis pour l'Asie et le Pacifique (2005). *Principales questions relatives au développement du tourisme dans la région de l'Asie et du Pacifique*.

Consulté le 17.10.2010, disponible sur

http://www.unescap.org/ttdw/common/Meetings/STD/STD_2F.pdf

Hiscox. *Event Insurance*. Consulté le 27.11.2010, disponible sur

http://www.aeo.org.uk/files/7147__event_insurance__a_guide_for_event_organisers.pdf

Hiscox. *Cancellation and abandonment*. Consulté le 26.11.2010, disponible sur

[http://www.hiscox.co.uk/events/Portals/4/Resources/Docs/Policy%20wordings/6484%20-%20EI%20-%20Business%20Events%20Cancellation%20and%20abandonment%20\(v2\)%20\(3\).pdf](http://www.hiscox.co.uk/events/Portals/4/Resources/Docs/Policy%20wordings/6484%20-%20EI%20-%20Business%20Events%20Cancellation%20and%20abandonment%20(v2)%20(3).pdf)

Kline, S., & Smith, S. (2006). *Crisis planning for the meeting planning and convention industry*.

Consulté le 20.10.2010, disponible sur

www.pcma.org/Documents/Crisis%20Planning%20Report%2012-1-06.doc

National Business Travel Association (2010). *Iceland Volcanic Ash Cloud*. Consulté le 30.09.2010, disponible sur

http://www2.nbta.org/Lists/Resource%20Library/Results_Iceland_Volcano_Ash_Survey.pdf

Organisation Mondiale de la Santé (2005). *Grippe aviaire : évaluation du risque de pandémie*.

Consulté le 05.11.2010, disponible sur <http://www.who.int/csr/disease/influenza/H5N1-4new.pdf>

Vleeming, M. (2010). *Impact of the no fly zone due to volcanic ash on the international meetings industry*. Consulté le 06.11.2010, disponible sur

<http://www.iccaworld.com/dcps/doc.cfm?docid=989>

Sites internet

Agence France-Presse (2009). *La grippe porcine menace le secteur aérien et touristique, déjà en crise*.

Consulté le 24 septembre 2010, disponible sur

<http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5i07cYF8dZVMTONwWicHjzQNk3VMw>.

- Ball, C. (2003). *Eight Predictions about the Future of the Meetings Industry*. Consulté le 18.11.2010, disponible sur http://www.corbinball.com/articles_meeting/index.cfm?fuseaction=cor_av&artID=1155.
- Citrix Online. Consulté le 01.12.2010, disponible sur http://www.gotomeeting.com/fec/webinar/online_conference.
- Clech, G. (2010). *Nuage islandais : les faiseurs de collaboration en ligne, visioconférence et télé-présence se frottent les mains !* Consulté le 04.12.2010, disponible sur http://www.channelinsider.fr/fr/actualite/2010/04/21/nuage_islandais___les_faiseurs_de_collabration_en_ligne__visioconference_et_tele_presence_se_frottent_les_mains__
- DéplacementsPros (2010). *La valeur et l'impact des réunions en face-à-face enfin mesuré*. Consulté le 09.11.2010, disponible sur http://www.deplacementspros.com/La-valeur-et-l-impact-des-reunions-en-face-a-face-enfin-mesure_a5841.html
- Dictionnaire. Consulté le 20.11.2010, disponible sur <http://dictionnaire.tv5.org/dictionnaires.asp?Action=1&mot=pandémie&che=1>
- Fenoll, M. A. (2010). *Volcan islandais: les leçons de la crise*. Consulté le 18.11.2010, disponible sur <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Volcan-islandais-les-le-ons-de-la-crise-37793-1.htm>
- ICCA. Consulté le 30.10.2010, disponible sur <http://www.iccaworld.com/aeps/aeitem.cfm?aeid=909>
- Kovalesky, D. (2006). *A Planner's Guide to Preparedness*. Consulté le 01.10.2010, disponible sur http://meetingsnet.com/associationmeetings/tradeshows/risk_management/meetings_planners_guide_preparedness
- Kovalesky, D. (2007b). *Planning for a Pandemic*. Consulté le 15.10.2010, disponible sur http://meetingsnet.com/associationmeetings/tradeshows/risk_management/meetings_planning_pandemic/index.html
- Le guide de la visioconférence. Consulté le 02.10.2010, disponible sur <http://www.visioconference-video-conference.com/videoconference-visioconference>
- Nau, J.-Y. (2009). *De l'impact du A(H1N1) sur le tourisme international*. Consulté le 03.10.2010, disponible sur <http://revue.medhyg.ch/infos/print.php3?sid=3526>
- Plewes, A. (2010). *La téléprésence révolutionne la visioconférence*. Consulté le 03.11.2010, disponible sur <http://blogs.orange-business.com/live-france/2010/07/la-telepresence-revolutionne-la-visioconference.html>
- Sadler, D. (2010). *Volcano shackles meeting planners*. Consulté le 20.09.2010, disponible sur <http://connectyourmeetings.com/2010/04/22/volcano-shackles-meeting-planners/>
- Techno-Science. Consulté le 19.10.2010, disponible sur <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=3441>.
- Telepresence. Consulté le 04.11.2010, disponible sur <http://www.telepresence.fr/>.

- Titone, T., & Dary, M. (2010). *Gérer les cas de force majeure*. Consulté le 10.10.2010, disponible sur <http://www.argusdelassurance.com/analyse/gerer-les-cas-de-force-majeure.44485>
- TTGCmice (2005). *Tsunami: Impact on meetings & incentives*. Consulté le 04.11.2010, disponible sur http://www.ttgcmice.com/index.php?option=com_content&task=view&id=777
- Viveiros, B. N. (2002). *Stop Loss*. Consulté le 03.10.2010, disponible sur http://specialevents.com/mag/meetings_stop_loss

ANNEXES

ANNEXE I : CANCELLATION AND ABANDONMENT POLICY



Cancellation and abandonment Policy wording

This section is subject to the general terms and conditions and to the extra terms and conditions appearing below.

What is covered

Irrecoverable expenses

If the **insured event** is necessarily and unavoidably **postponed, abandoned, cancelled, curtailed or relocated** as a sole and direct result of a cause not otherwise excluded which occurs during the **period of insurance** and is entirely beyond your control, or the control of your employees or agents or the event organiser, sponsors or financial supporters we will pay your **irrecoverable expenses** less any savings you are able to make.

In the event of a loss you must prove to our reasonable satisfaction that you have paid or legally have to pay and are unable to recover the expenses.

Additional expenses

We will pay all reasonable and necessary additional expenses incurred by you to avoid or reduce a loss under this section provided such expenses do not exceed the amount of loss thereby avoided or reduced.

We will also, subject to our prior written agreement, pay the reasonable and necessary costs of advising exhibitors, visitors, delegates or providers of services to the **insured event** of circumstances which have materially affected the **insured event** and which have given rise to a loss insured under this policy.

Failure to vacate

We will pay any claim for damages for which you are legally liable under contract to pay for failing to vacate the venue at the termination date agreed with the owners or management of the venue location, as a sole and direct result of a cause not otherwise excluded which occurs during the period of the **insured event**, which is entirely beyond your control or the control of your employees or agents or the event organiser, sponsors or financial supporters.

Sum insured

In no event will we be liable for more than the relevant **sum insured**.

You should check the schedule to see which parts of this section are subject to a deductible.

What is not covered

This insurance does not cover losses directly or indirectly arising out of, contributed to by, or resulting from:

1. any contractual breach by you.
2. unavailability of the venue as a result of any work being carried out there by contractors making it unusable in whole or in part (other than as a result of an emergency occurring after the inception of this policy).
3. any act of terrorism including any threat or fear of an act of terrorism (whether actual or perceived).

This insurance also excludes loss directly or indirectly caused by, resulting from or in connection with any action taken in controlling, preventing, suppressing or in any way relating to any act of terrorism.

If we allege that by reason of this exclusion any loss is not covered by this insurance the burden of proving the contrary shall be upon you.

In the event any portion of this exclusion is found to be invalid or unenforceable, the remainder shall remain in full force and effect.

4. national, court or religious mourning, whether declared or not, unless the death or the funeral occurs in the same country in which the **insured event** is scheduled to take place and the date of such death or funeral coincides with the date of the **insured event**.
5.
 - a. any failure, withdrawal or inadequacy of necessary finance.
 - b. any financial failure of or financial default by anyone.
6.
 - a. lack of or inadequate receipts or sales.
 - b. inadequate, withdrawal of or no response or support from anyone.
 - c. lack of or inadequate attendance or insufficient interest prior to attendance.



Cancellation and abandonment

Policy wording

7. industrial action or labour disputes whether actual or threatened unless the inception date of this insurance precedes the start of the **insured event** by at least 90 days.
8. any communicable disease which leads to:
 - a. the imposition of quarantine or restriction in movement of people or animals by any national or international body or agency;
 - b. any travel advisory or warning being issued by a national or international body or agency;and in respect of a. or b. above any fear or threat thereof (whether actual or perceived).

This insurance also excludes loss directly or indirectly caused by, resulting from or in connection with any action taken in controlling, preventing, suppressing or in any way relating to a communicable disease.

If we allege that by reason of this exclusion, any loss is not covered by this insurance you will have the burden of proving the contrary.
9.
 - a. influenza A (H5N1) (also known as 'avian flu' or 'bird flu'); or
 - b. influenza A (H1N1) (also known as 'swine flu'); or
 - c. any strain, virus, complex or syndrome that is related to influenza A (H5N1) or influenza A (H1N1);and in respect of a., b. or c. above any fear or threat thereof (whether actual or perceived).

This insurance also excludes loss directly or indirectly caused by, resulting from or in connection with any action taken in controlling, preventing, suppressing or in any way relating to any outbreak of influenza A (H5N1) or influenza A (H1N1).
10. your lack of care, diligence or prudent behaviour, the result of which would increase the risk, and/or likelihood of a loss, hereunder.
11. alterations to or variance of the **insured event** without our prior written approval.
12. adverse weather in respect of any outdoor event or **insured event** held under canvas or in a temporary structure unless agreed in writing by us.
13. expenses which have not been declared to and agreed by us.
14. civil commotion assuming the proportions of or amounting to a popular uprising, riot, martial law or the act of any lawfully constituted authority in the furtherance of maintaining public order.
15. pollution or contamination unless it is discovered during the period of insurance and is a direct cause of a loss under this policy.
16. non-appearance of any person or group(s) of persons.
17. the failure or absence of teleconferencing or similar picture or data communication links to or from any part of the **insured event** whether by telephone, radio, satellite or television transmission.

Conditions

Signed contracts and necessary arrangements	You must ensure that all necessary contracts in connection with the insured event are signed and confirmed in writing with you and that all necessary authorisations (which for the avoidance of doubt shall include, but not be limited to, the obtaining of licences, permits, visas, copyright and patents) are obtained in a timely manner and are valid for the period of the insured event prior to the inception of this insurance. If you fail to comply with this condition we do not have to pay your claim.
Legal requirements	You must observe and comply with the requirements of any law, ordinance, court or regulatory body of whatever jurisdiction. If you fail to comply with this condition we do not have to pay your claim.
Under insurance	You must maintain insurance adequate to cover the full value of the maximum possible loss of irrecoverable expenses, for the insured event , without any allowance for recoveries, savings or waivers. Should you fail to do so then we will not be liable for a greater proportion of any loss covered hereunder than the sum insured bears to the full value of the maximum possible loss of irrecoverable expenses for the insured event .



Cancellation and abandonment

Policy wording

Premium and claims
expenses

The premium and any expense incurred in the formulation of a claim are not covered by this insurance.

Definitions

Abandoned	The inability to complete the insured event once commenced.
Cancelled	The inability to proceed with the insured event prior to commencement.
Curtailed	The insured event having to close, in whole or in part, earlier than the published closing date.
Expenses	The total of all costs and charges which would have been incurred by you in preparing and running the insured event had a loss not occurred.
Postponed	The unavoidable deferment of the insured event to another time.
Relocated	The unavoidable removal of the insured event to another venue.
Venue	The place(s) stated in the schedule where the insured event is to be held.

ANNEXE II : ENTRETIEN AVEC MCI

Fonctionnement

Antonio Guadagnoli répond :

- Association mandate MCI qui contacte les fournisseurs

Les participants paient-ils pour assister ?

- Oui

Que paient les participants ?

- Un forfait

Font-ils les réservations ?

- MCI offre le support pour les réservations hôtelières mais les participants réservent leur voyage

Objectifs d'une association de faire une conférence

L'association gagne-t-elle de l'argent lorsqu'elle organise une conférence ?

- Cela dépend des objectifs de l'association
- Possibles objectifs :
 - o Financiers -> la majorité recherche une rentrée financière
 - o Augmenter connaissance sur maladie

Contrat avec l'association

- On peut mettre ce que l'on veut dans les contrats
- Lorsqu'il y a un problème, c'est la loi qui prévaut et pas les contrats
- Si dans le contrat on met que MCI est exonéré en cas de Force Majeure de toutes ses responsabilités cela va à l'encontre de la loi, car MCI ne peut pas être exonéré de toutes ses responsabilités.
- Il y a eu beaucoup d'exemples dans lesquels, lorsqu'il y a eu un souci et qu'on en arrive à discuter de qui est responsable, les contrats ne prévalent plus

- Il faut regarder, selon la loi, quelle est la responsabilité de chacun
- La base contractuelle va très bien lorsqu'il n'y a pas de problème.
- Lorsqu'il y a un souci, la première chose que l'on cherche, c'est qui est responsable.
- Mais ces responsabilités peuvent être couvertes par des assurances.
- Le plus gros impact négatif que cela peut avoir est l'**image**

Contrats avec les fournisseurs

Y a-t-il des clauses qui les exonèrent de leur responsabilité ?

- Non
- Les fournisseurs sont sensés être assurés en cas de Force Majeure

Cas tsunami/hôtel détruit :

- Si MCI a versé des dépôts, si l'hôtel ne rend pas la prestation, il garde les dépôts et n'a pas de manque à gagner (l'outil n'existe plus). Il recevrait un remboursement pour la valeur totale de l'hôtel + il garderait les dépôts !
- Si MCI l'engage en disant, si l'événement ne peut pas avoir lieu, c'est parce que l'hôtel n'est plus là. Justement dans ce genre de cas, c'est les prestataires eux-mêmes qui non pas se dégagent mais limitent leurs responsabilités aux prestations strictes et exactes auxquelles ils se sont engagé. (ils limitent à tout ce qui devait se passer dans ses lieux).
- **Logiquement il doit être tenu responsable des frais qui sont directement dépendants du fait que lui ne peut pas faire sa prestation.**
- Les fournisseurs se sont montrés flexibles

Cas du volcan :

- Lors du volcan par exemple, ce que MCI a du faire c'est des réductions. MCI a donc demandé aux fournisseurs s'ils pouvaient réduire la commande sans frais.
- Pour les prestataires en dur, il n'y a pas eu de réduction possible.
- Pour les prestations variables, MCI a pu adapter les quantités sans payer frais. Adapter c'est toujours possible.
- Les frais d'annulation se traitent selon discussion. Entraide avec les fournisseurs fidèles souvent.
- **Les fournisseurs ont toujours joué le jeu, car il y a toujours une composante d'image.** (attention -> la presse) et s'ils y gagnent sur ce one shot, ils y perdront après (mauvaise image)

Cathie Cusin répond :

- Les contrats avec les hôtels, oui il y a la clause Force Majeure
- **L'hôtel doit rembourser en cas de Force Majeure.** Ils se retournent auprès de leur assurance.
- Ils remboursent ce qui a été versé, pas plus

Antonio Guadagnoli répond :

- Lorsque les cas ne sont pas vraiment clairs, force majeure ou pas, il faut faire la part des choses entre l'éthique et la loi, vision court terme et long terme.
- Il faut privilégier le dialogue

Responsabilité des frais

- MCI = mandataire
- **C'est l'association qui les paye. La responsabilité financière de MCI est limitée par le statut de mandataire.**
- NEANMOINS : ces frais ne seront jamais supérieurs à ce qu'aurait coûté la réalisation
- Le fournisseur n'est jamais payé + pour quelque chose qui n'a pas fait ! Au pire, il faudra lui payer le total.
- Si on commande des bus, trains, en plus, etc. c'est au détriment d'autre chose.
- L'association se protège au niveau de l'enregistrement avec les sponsors, exposants, participants. En effet, si suite à une force majeure ils ne peuvent pas venir, c'est avant tout leur problème.

Cas volcan :

- Les participants ont dû se tourner vers leur assurance voyage et dans 95% des cas les assurances ont remboursé. (Les compagnies sont assurées contre ce genre de chose)
- Dans les rares cas où les assurances ne remboursaient pas, MCI et l'association ont dit qu'ils allaient voir ce qu'ils pouvaient faire. L'événement a toutefois été maintenu.
- Si l'événement était annulé, l'association aurait dû rembourser les gens, au moins de leurs frais d'enregistrement
- Donc comme l'événement a lieu, c'est leur problème s'ils ne viennent pas !
- **Si l'association décide d'annuler, elle doit rembourser les frais**

Cathie Cusin répond :

- S'il y a une annulation c'est l'entreprise qui paie car elle paie la totalité de la facture.

Antonio Guadagnoli répond :

- Le participant à une conférence quant lui, perd ses frais d'inscription + voyage (assurance voyage va payer)

Si l'association annule une conférence, due à une Force Majeure, comment cela se passe-t-il ?

- Tout dépend comment elle se protège par rapport aux participants.
 - Si l'association doit annuler, elle propose deux choses aux participants :
 - 1) Reporter l'événement
 - 2) Annuler l'événement -> l'association essaiera de rembourser autant que cela est possible.
- Elle fait balance entre argent qui est entré et frais d'annulation et sur le reliquat, redistribue aux participants. L'idée est de protéger l'association. Cela dépend aussi de la législation. Pour la Suisse c'est celle du lieu qui s'applique. Des fois c'est la législation du pays d'origine.
- A l'heure actuelle, il n'y a jamais eu le cas d'événement majeur qui a été annulé pour une vraie cause de Force Majeure.

Assurance annulation

Comment fonctionne une assurance annulation ?

Antonio Guadagnoli répond :

- C'est l'association qui doit faire l'assurance
- Les assurances qu'il existe pour les événements :
 - 1) Les assurances de personnes
 - 2) Les assurances en responsabilité civile (dégâts, faute majeure)
 - 3) Les assurances qui protègent les finances de l'événement
 - a. Se protéger pour ce qui concerne les dépenses (0.85 % du budget total des dépenses estimées)
 - b. Se protéger pour ce qui concerne les dépenses et les rentrées financières (0.95%)
 - c. Se protéger pour ce qui concerne les dépenses, les rentrées, et le profit (1.15%)
- MCI est en plein débat avec leur fournisseur privilégié car il couvre de moins en moins de chose (à cause du volcan, le cas du volcan n'est plus couvert, grèves sont plus couvertes)
- C'est MCI qui contracte l'assurance au nom de l'association ou MCI demande au client de contracter une assurance.

- MCI conseille. MCI propose, et si le client ne veut pas d'assurance, c'est son problème, mais il est au courant, il n'en prend pas en toute connaissance de cause.

Cathie Cusin répond :

- Dans le cas du volcan, où MCI a dû faire face à une grande annulation, le client n'avait pas d'assurance annulation. Ça coûtait trop cher alors il a dit non.
- Les personnes étaient assurées avec une assurance voyage.
- L'entreprise n'avait pas prévu ce cas, pourtant c'était une grande société, mais elle n'avait pas d'assurance annulation.

Antonio Guadagnoli répond :

- Budgétairement les entreprises fonctionnent différemment des associations
- Dans les réunions d'entreprises, il n'y a qu'un seul payeur à la fin et le chèque est signé à l'avance et comme annuler la prestation coûte moins cher que de la réaliser, de leur point de vue, selon leur propre logique, ils font des économies.

Ces assurances sont plutôt chères non ?

- Non, 1% du budget, mais évidemment si le budget total des dépenses « estimées » est de 1mio MCI ne déclare que 750'000.-.

Personnes décisionnaires

Qui prend la décision d'annuler, reporter, maintenir une conférence/réunion ?

Cathie Cusin répond :

- C'est toujours le client qui décide, mais la décision est collégiale
- Dans le cas du volcan, si le client voulait annuler 1 jour avant, MCI lui a dit qu'il paiera 100%.
- Le client a annulé. Dès qu'il a annulé, MCI a contacté les fournisseurs, est allé les voir en personne pour discuter.

Antonio Guadagnoli répond :

- De mon côté, dans le cas du volcan, le client m'a aussi demandé « on fait quoi, on annule ? »
- Ils ont fait une gestion de crise
- Le conseil de MCI = si vous annulez, vous êtes morts financièrement car le mode de financement est différent du cas de l'entreprise

- Dans le cas de l'entreprise, le chèque était déjà signé
- Pour l'association, si elle annulait, elle pouvait faire face à plusieurs milliers de francs de remboursement en plus des frais à payer -> **DONC : l'association y perd deux fois plus en cas d'annulation**

Quels sont les critères pour décider de l'annulation ?

- Les risques à court, moyen et long terme
- Après l'analyse des risques, association a décidé de maintenir
- Moyens pour communiquer :
 - o Site web, publication, activation de solutions alternatives
- Conséquence : confiance du client pour un bon moment

Cathie Cusin répond :

Cas du volcan :

- Avant Expo IMEX, MCI a fait une analyse sur 26 villes pour savoir comment les gens pourraient venir autrement que par avion. MCI leur a fait également leur plan de communication. MCI était donc prêt dans le cas où il aurait fallu rediriger les gens
- On ne peut pas être préparé à tout, pour le volcan, c'était très dur de prévoir ça
- Le chef du projet ne doit pas faire partie du projet, pour qu'il ait du recul

Est-ce parfois difficile, dans les cas d'associations, de discerner qui a le pouvoir de décider ?

Antonio Guadagnoli répond :

- En théorie oui, en pratique non
- Il y a peu qui le courage de dire « on annule » et généralement ce n'est pas forcément ceux qui ont été les plus présents jusque là
- Si une agence ne sait pas qui prend les décisions c'est qu'il ne connaît pas bien son client

Qui doit se protéger le plus ?

Antonio Guadagnoli & Cathie Cusin répondent :

- Le client, en tant qu'entité unique

Antonio Guadagnoli répond :

- Les participants ne peuvent perdre que ce qu'ils ont dépensé comme les frais d'inscription
- **L'association peut y perdre son existence !**

- **Financièrement**
- **D'un point de vue de l'image**
- **Réputation**
- MCI peut prendre une bonne grosse claque

Cathie Cusin répond :

- Une petite agence peut fermer. Si l'association peut plus payer, l'agence ne peut plus payer les fournisseurs...

Antonio Guadagnoli répond :

- Multiplication des bureaux = dilution des risques (image, financier)
- Ce sont les associations qui peuvent vraiment y perdre

Cathie Cusin répond :

- Les entreprises vont perdre des frais d'annulation

Antonio Guadagnoli répond :

- Pour les entreprises cela dépend : Si c'est un événement qui coûte 0.3% de leur chiffre d'affaires, ce n'est pas bien grave. Par contre si c'est une petite société qui lance un produit qui pèse 20% du chiffre d'affaires, cela est plus grave. Donc cela dépend du chiffre d'affaires que les entreprises dégagent
- MCI y perd :
 - A court terme : la rémunération de leur travail
 - A moyen terme : image
 - A long terme : en terme de client
- Les associations paient cash tout de suite, donc leur « mort » est maintenant tout de suite

Cathie Cusin répond :

- Les entreprises ont moins à y perdre
- C'est déjà budgété, donc on pire elles paient pareil, mais sinon elle paye moins, mais jamais plus

Remboursement ?

Antonio Guadagnoli répond :

- Il y a eu un cas, où l'association a été d'accord de rembourser les participants. Dans le cas du 9/11, un groupe d'américains ne pouvait pas rentrer chez eux.

Cathie Cusin répond :

- Suite au 9/11, il y a eu un élan de solidarité, plein de choses n'ont pas été facturées, par personne
- Il a toujours des choses auxquelles on ne pense pas
- On ne peut pas tout prévoir, mais il faut avoir des processus en place pour répondre
- Par exemple, lors du 9/11, un hôtel de Barcelone où des Américains avaient dû annuler un événement, leur à facturé le 100% ! Il a été blacklisté pendant longtemps par le client (one shot)

Antonio Guadagnoli répond :

- Légalement, l'hôtel avait le droit de facturer, éthiquement, il n'aurait pas dû

Cathie Cusin répond :

- Lors du cas de Barcelone, MCI est allé discuter avec chacun des fournisseurs, tous les fournisseurs ont remboursé par le bon vouloir. Le client était prévenu qu'il devrait payer 100%.

Antonio Guadagnoli répond :

- MCI sont plus éthiques, plus humains que les américains par exemple
- Il faut faire appel au bon sens
- MCI a du poids aussi

Visioconférence, téléprésence, collaboration en ligne, un danger ?

Cathie Cusin répond :

- Ce qui est « en ligne » sert :
 - o à la formation/ entraînement
 - o fait vivre le contenu d'une conférence
 - o peut générer des revenus (contenu payant)
- le face à face ne sera jamais remplaçable

- ce peut être un support

Antonio Guadagnoli répond :

- Pense que ça ne peut pas prendre des parts du gâteau mais peut aider à agrandir le gâteau
- Plus on va avancer, plus les gens auront besoin de se voir
- Le langage du corps est très important
- Les événements que MCI organisent ont tous une fonction de networking
- C'est un bon *outil de complément*
- Leur utilisation dépend de l'objectif

Plan de crise

Antonio Guadagnoli répond :

- Il y a plusieurs plans à distinguer
 - Plan qui concerne l'entreprise elle-même (MCI) – recovery plan (continuité)
Ce qui est à la base de ce plan est : ligne téléphonique et numéros, accord avec world trade center à l'aéroport (louent bureaux pour temps très court – paient un abonnement pour avoir des places de travail en 48h)
 - Plan qui concerne le client :
Mise en place une cellule de réflexion dès le 11/9 (sécurité et sûreté)
2003 : en mis en place pour un événement (Portugal, hôtel n'était pas aux normes)
- C'est du bon sens, pas de la technologie
- Force du plan : fait au calme
- Dans le cas des entreprises, elles ont déjà souvent un recovery plan
- Dans le cas des associations, ce ne sont pas professionnels
- Il faut attendre un certain chiffre d'affaires pour avoir le temps de s'occuper de quelque chose comme ça, c'est un détail pour elles
- Les rares associations qui ont ce genre de plan, l'on grâce à des agences comme MCI
- Pour des questions de responsabilité, MCI en parle aux clients
- *Ethiquement*, MCI ne peut pas tenir le client responsable de quelque chose dont MCI n'a pas parlé

Plan de communication

Antonio Guadagnoli répond :

- MCI a un plan de communication mais très sommaire
- **C'est un mandat donc MCI représente l'association dans le cadre de son événement, mais ne représente pas l'association elle-même** (ce serait un autre mandat)
- Légalement MCI ne doit pas intervenir, mais éthiquement MCI aide le client avec son plan de communication

Qui a un plan de communication ?

- 98% des entreprises
- 2% des associations
 - o Elles sont de + en + conscientes qu'elles ne sont pas seulement des associations, mais quasiment des entreprises (de part volume d'affaires)
 - o Peu d'associations ont atteint ce niveau de compréhension, car ce ne sont pas des professionnels

Comment se passe la communication ?

- MCI va aider les associations à faire leur plan de communication
- Dès qu'il y a une situation de crise, le premier conseil de MCI est : communiquer efficacement
- MCI participe à élaboration et communique une partie si le client le souhaite

Annulation conférence association -> beaucoup d'impacts

- Si c'est une conférence tous les 5 ans, c'est plus dramatique
- ***Association ont meilleur temps de maintenir l'événement car les dégâts sont collatéraux***

Annulation réunion d'entreprise -> moins d'impacts

- C'est budgété = c'est dépensé
- **Nombre : plusieurs réunions**

ANNEXE III : ENTRETIEN AVEC EASL

Fonctionnement et organisation

1) C'est donc vous qui organisez toutes les conférences de EASL ?

- Oui, avec un PCO, mais les choses sont entrain d'évoluer

2) Ce sont les participants qui paient pour s'y rendre ?

- Cela dépend, il y a des participants qui paient et d'autres sont invités car ce sont des médecins.

Payent-ils un forfait ?

- Le plus tôt ils s'inscrivent, le moins cher ils paient
- Le prix varie entre 400-800 euros
- Le prix comprend repas, pause café, déplacement, hôtel
- EASL négocie les prix des hôtels
- Ce sont les participants qui réservent les vols et chambre d'hôtel -> via le site internet
- Le prix des chambres + la commission est une plus value pour EASL

L'association fait-elle des bénéfices ou est-ce seulement pour couvrir les frais de l'organisation de la conférence ?

Le but est de faire des bénéfices afin de :

- Payer les employés
- Pouvoir se payer des médecins pour les cours

Avez-vous du rembourser les vols que les participants n'ont pas pu prendre ? Avez-vous une politique avec eux ?

- C'est les compagnies aériennes qui ont payé les annulations de vols
- Si EASL avait dû annuler la conférence -> EASL aurait du rembourser les participants

Frais supplémentaires

3) Vous dites que vous avez dû organiser des transports terrestres.

Etaient-ce que donc des frais en plus ?

- Oui

Aviez-vous prévu des réserves pour faire face à ce genre de surprise ?

- Si EASL avait dû annuler une conférence et payer des frais, rembourser des gens, elle aurait puisé dans ses réserves

4) Vous dites que c'est votre assurance qui a payé. Quelle sorte d'assurance ?

- EASL est assuré avec une assurance spéciale en cas d'accident ou cas du volcan par ex.
- Cette assurance est « Hiscox » à Londres
- L'assurance a remboursé les frais dus aux transports terrestres etc.
- Pour les gens du bureau, EASL ont une autre assurance, qui a couvert 100% des frais de voyage.

Assurance

5) En parlant d'assurance, vous dites que vous en avez pour tous vos événements. Quel genre d'assurance est-ce ?

Que couvre-t-elle exactement ?

- Les risques comme celui du volcan

Couvre-t-elle les risques de Force Majeure ?

- Oui mais pas tout

Est-ce cher ?

- Cela dépend de
 - o Nombre de personnes estimé
 - o CA estimé
 - o Lieu (certains lieux sont + à risque)
- EASL est assuré pour tous ses événements par la même société
- Le prix à payer est moins cher pour une plus petite conférence évidemment
- Pour un CA de 4mio, ça coûte environ 1-1.5%
- C'est à EASL de vérifier que la compagnie de car, par exemple, est bien assurée. Sinon la responsabilité va être sûr lui.

Contrats

6) Dans vos contrats avec les fournisseurs, peuvent-ils être exonérés de leur responsabilité en cas de Force Majeure ou doivent-ils rembourser si par exemple un hôtel est détruit suite à un tsunami, remboursent-ils les dépôts versés ?

- Avant, c'était le PCO qui gérait les contrats
- Maintenant, les contacts entre EASL et les fournisseurs sont + directs
- Si un hôtel ne peut plus accueillir ses hôtes, il doit assumer :
 - 1) Il replace les gens
 - 2) Il rembourse
- EASL travaille avec un bureau d'avocat à ce sujet, pour avoir des contrats correctement écrit
- EASL stipule toujours dans le contrat, que le for juridique est celui de la Suisse qui s'applique
- C'est la loi européenne qui prévaut
- Dans le cas de Nice, le PCO a mal organisé et Nice était trop petit pour accueillir la conférence -> ont dû déplacer la conférence -> c'était la faute du PCO -> il a dû payer

Prise de décision

7) Vous dites qu'un comité d'urgence s'est réuni suite au cas du volcan. Si le volcan était entré en éruption deux jours avant, qui aurait décidé d'annuler ou non la conférence ?

- Le même comité, c'est-à-dire : trésorier, EASL, exécutif, centre de congrès, PCO, hôtel

Quels auraient-été les critères ?

- Est-ce que les délégués peuvent venir ou non ?
- Les impacts auraient été très négatifs en cas d'annulation :
 - Effets négatifs
 - Pas d'income
 - Rembourser les délégués

Est-ce que l'association perdrait beaucoup d'argent si elle annulait une conférence ?

- Elle aurait perdu car :
 - Elle n'aurait plus touché de commission de la compagnie aérienne, de l'hôtel
 - Elle aurait dû rembourser
- Elle aurait dû puiser dans ses réserves pour rembourser

8) Y a-t-il d'autres moyens que les assurances ?

- À ce jour, EASL ne voit pas d'autre moyen
- En plus, elles sont de plus en plus frileuses

Procédure

9) Vous dites que vous travaillez à l'élaboration de procédures.

Quel genre de procédure ?

- Qui contacter/ comment / pourquoi selon plusieurs scénarios
- Définir à quel moment il est décidé d'annuler, cela dépend de plusieurs facteurs, le facteur financier étant le + important
- EASL a été pris au dépourvu avec le volcan

Avez-vous un plan de communication ?

- Entraîné d'être mis en place avec un communication manager

Visioconférence, téléprésence, collaboration en ligne
--

10) Suite aux différents cas survenus ces dernières années, les gripes, le volcan, avez-vous décidé, suite à ça, de transférer certaines de vos conférences avec ces moyens ?

- Il y a déjà des types de conférences qui sont enregistrés sur internet
- Les gens aiment se rencontrer
- La tendance sera à :
 - Des sujets + condensés
 - Plus petite période (3 jours au lieu de 5)

ANNEXE IV : ENTRETIEN AVEC MOTIVATION

1) A quelle(s) catastrophe(s) naturelle(s) ou pandémie(s) avez-vous dû faire face lors de l'organisation de conférences ou de réunions ?

- Au cours des 20 dernières années, nous avons dû faire face à de nombreuses situations qui ont perturbé le bon déroulement des événements : tsunami, grippe, volcan, guerre, terrorisme, infrastructure défaillante, grève, incendie d'un restaurant...

2) A quelle étape de l'organisation l'incident s'est-il produit ?

- Prenons le cas du tsunami : le cas s'est produit 2 semaines avant le départ pour la Thaïlande. Le projet était donc prêt à être opéré.

3) Quelles décisions ont été prises (annulation, report, maintien partiel, etc.), à quel moment et par qui ?

- Il a été décidé d'annuler la Thaïlande et de ré-organiser l'événement dans une autre destination. La décision a été prise par notre client final et nous-mêmes à l'occasion d'un téléphone au lendemain de la catastrophe.

4) Quels arrangements ont été trouvés avec les fournisseurs contractés ?

- Tous les fournisseurs ont joué le jeu : il n'y avait aucun service viable à Phuket, donc les dépôts ont été retournés par tous les fournisseurs

5) Si des participants étaient déjà sur place lorsqu'un incident s'est produit, comment avez-vous géré ces situations ? Ont-ils été dédommagés ?

- Tout d'abord, les participants aux événements d'entreprise que nous organisons sont invités. Il n'y a donc pas de dédommagement qui prévale. Cependant, nous avons eu le cas d'une grève de l'aéroport de Rome d'où devaient partir 650 personnes au moment où la grève a été déclarée. Le fait qu'il s'agissait des clients de notre client, tous les participants ont été re-routés au départ de l'aéroport de Naples lorsque c'était possible et pour les autres, notre client a affrété deux avions pour acheminer les participants vers des aéroports importants en Europe : Londres et Frankfurt, d'où le monde entier est desservi. Les coûts engendrés par la grève ne devaient pas forcément être pris en charge par notre client, mais au vu des participants, du revenu apporté par eux, donc de leur poids économique, il était évident qu'une telle situation permettait à notre client de briller en résolvant le problème avec panache.

- De tels cas peuvent se produire partout dans le monde, et nous avons anticipé que des problèmes de vol pouvaient se produire. Nous avons donc dans l'équipe d'organisation une agente de voyage capable de réémettre des billets d'avion en tout temps.

6) Quelles ont été les conséquences principales de l'incident pour l'association ou l'entreprise ?

- Sur le moment, une telle situation est déstabilisante pour les participants, mais avec une bonne communication, une solution de rechange efficace, rapide et satisfaisante, ces cas permettent de briller encore plus. Il semble aussi que si la gestion de crise est bonne, tout incident est perçu comme une aventure qui marque les esprits, plus que si l'opération s'était déroulée sans heurt.

7) Comment vous sentiez-vous lors de l'apparition de l'incident au niveau du degré de préparation ?

- Comme expliqué plus haut, selon le type d'événement, une certaine infrastructure est obligatoire et témoigne d'une bonne anticipation des besoins potentiels : matériel technique, nombre de staff dans l'équipe, valeur des partenaires locaux, moyens financiers à disposition. L'on se sent donc déstabilisé le temps de décider de l'action juste à prendre et une pointe de stress apparaît en fonction du temps dont on dispose pour mettre sur pied le plan B.

8) Avez-vous des procédures à suivre lors de tel cas ? Si oui, de quel genre ?

- Oui. Un plan de communication et d'action est disponible pour parer à ce genre de situation. Mais bien évidemment, les cas sont extrêmement variés puisque nous dépendons d'une multitude de fournisseurs, dans tous les pays du monde et que chaque cas est nouveau. Il n'est pas possible d'avoir toutes les procédures d'action pour couvrir tous les types de cas qui peuvent se présenter. De plus, les événements d'entreprise n'étant pas publics, il est plutôt habituel de s'asseoir avec le client pour prendre une décision qui s'impose et selon les cas, collaborer avec le service de gestion de crise de cette société.
- Ces procédures sont plus facilement applicables pour une compagnie aérienne par exemple qui devrait gérer une crise telle qu'un crash.

- Ainsi, le bon sens de l'équipe d'opération est souvent plus adéquat qu'une procédure pure et simple.

9) Aviez-vous contracté une assurance annulation ? Si non, pourquoi ?

- Non, car le coût de la prime est trop élevé selon nous.

10) Etablissez-vous des clauses à ce sujet dans les contrats ? Si oui, quel genre de clause ?

- Il figure des clauses d'annulation de l'événement dans sa totalité ou partiellement.
- Par contre, en cas de force majeure, voici ce qu'il dit :

If either party experiences an event that is outside of the party's reasonable control which has the effect of rendering the performance of its obligations impractical or impossible such as fire, hurricane, riot, war, or order of governmental body or authority, then the affected party will immediately notify the other party in writing should the Event be delayed or cancelled. will be responsible for payment of any expenses already incurred by Motivation up to the date of the notification and will receive a credit for any other amounts previously paid to Motivation after deduction of justified expenses, supplier cancellation charges and if any and fees for task performed until the date of cancellation. The credit may be used by toward future services with the Motivation or be refunded. Neither party will have any further liability to the other. Rain, wind, cold or other bad weather are not force majeure events.

11) Après avoir dû gérer ces situations de crise, avez-vous procédé à quelconques changements ou améliorations dans votre manière de les appréhender ?

- Non car nous sommes prêts à faire face à toute situation car c'est un souci constant pour une société telle que la nôtre

12) Que pensez-vous des implications à long terme des catastrophes naturelles et des pandémies dans l'industrie des voyages d'affaires ?

- Le risque est selon nous en légère augmentation et la crainte des sociétés est réelle. Des formules de meetings virtuels ou en visioconférence pourrait augmenter mais ce média est encore très nouveau, donc mal maîtrisé. Si l'on veut faire les choses de façon professionnelle, c'est l'opportunité de se diversifier.

13) Admettons que le volcan se réveille pendant plusieurs semaines voire plusieurs mois formant à nouveau un nuage de cendres, comment voyez-vous le futur des voyages professionnels ?

- L'impossibilité de voyager accélérera le développement de nouvelles façons de communiquer. Les moyens mis à disposition des voyages seront simplement investis dans une professionnalisation des visioconférences et des événements locaux.

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

« Je certifie que ce travail, réalisé pour l'obtention du Bachelor of Science HES-SO en Tourisme, résulte de recherches et d'une rédaction personnelles à partir des sources mentionnées. »

Julie Tobler
Lundi, 20 décembre 2010