

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Faculté des Sciences économiques, sociales et politiques
Département de Communication

LA COMMUNICATION DE CRISE ET LA PUBLICITÉ
RENCONTRE DE DEUX MONDES

par SAGUIR Saida

Mémoire présenté en vue de
l'obtention du grade de Master en
Information et Communication

Finalité Relations Publiques

Promoteur: Thierry LIBAERT

Septembre 2009



Publié par l'Observatoire International des Crises[®] (OIC)

Magazine de la communication de crise et sensible | Publication

www.communication-sensible.com - © 2009 Tous droits réservés par les auteurs

Mes remerciements vont tout d'abord à Monsieur Thierry Libaert qui m'a supervisée tout au long de ce travail.

Je remercie chaleureusement Didier De Jaegger, Marc Fauconnier, Emmanuel Goedseels, Karien Van den Branden, Charles van der Straten Waillet, Christine Vanormelingen et Baudouin Velge de nous avoir consacré du temps et sans qui cet ouvrage n'aurait jamais pu être.

J'adresse une pensée particulière à Jacques Van der Biest. Je le remercie de son soutien, de ses bons conseils, et surtout de sa gentillesse. Merci également à Emmanuel de Vicq sans qui nous n'aurions pas pu "infiltrer" le milieu de la pub, et à Hinde pour son aide préciseuse et sa patience envers moi.

J'adresse toute mon affection à ma famille.

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	5
A. Contexte général.....	5
B. Problématique.....	6
C. Méthodologie	7
CHAPITRE I : Pertinence de la publicité dans la crise	10
A. La communication de crise est hors-média	10
1. Les outils de communication en situation de crise	10
2. Et la publicité ?	12
B. La publicité de crise	12
1. Définition de la publicité	13
2. Avantages de la publicité en temps de crise	14
a) Outil de mass média	14
b) Outil de contrôle	15
c) Outil complémentaire et polyvalent	15
3. Limites de la publicité	17
a) La publicité elle-même en crise	17
b) Absence de crédibilité	19
c) Temps de crise incompatible avec la pub	20
d) Communication publicitaire versus communication de crise	21
C. Caractéristiques de la publicité de crise	23
1. Contexte de la crise	23
a) L'organisation et son environnement.....	24
b) Les médias et les parties prenantes	25
2. Adaptation du contrat publicitaire	25
3. Question de l'image en publicité	26
a) L'image revue par la crise	26
b) Publicité et crise au service de l'image	27
c) Restauration, renouvellement et renforcement	27

CHAPITRE II : La finance au cœur de la crise	29
A. Contextualisation de la crise financière	29
1. Il était une fois les <i>subprimes</i>	29
2. ... et un petit pays nommé la Belgique	31
a) Ne dites plus « Fortis » mais « BNP Paribas Fortis » !	31
b) Dexia : chacun son tour !	32
c) L'effet domino : KBC, ING,	33
3. Quand la crise rencontre les finances	33
a) Crise financière et krach boursier	33
b) Acteurs : l'Etat s'invite à la crise !	33
c) Perte de crédibilité, crise de confiance	34
B. Application de la pub à la crise financière	35
1. Dépenses des annonceurs durant la crise	35
2. Aux grands maux, les grands remèdes	36
a) Le grand public comme cible	37
b) Surexposition médiatique	37
c) Publicité : solution potentielle	38
3. Reprise de contrôle du message	39
a) Apports de la publicité à la crise financière	39
b) Fortis : tentative de contrôle échouée	39
c) Rejet de la publicité	41
4. Publicité : outil proactif	42
a) AXA : le cas particulier	43
b) Stratégie d'AXA	43
c) Les pubs d'AXA	45
C. Publicité comme opportunité	47
1. Enjeux de l'image	47
2. Dexia et la reconstruction	47
3. La crise est une opportunité	49

CHAPITRE III : Conditions d'efficacité de la pub : Grille d'application	51
A. Question de média	51
1. Choix du média	51
a) Critères de sélection	51
b) Facteur émotion	52
2. Valeur d'impact des médias	53
3. La presse quotidienne comme support	54
a) « Lieu où tout se passe »	55
b) Crédibilité de la presse au service de la publicité	56
c) Flexibilité	56
B. Contenu	57
1. Quand la publicité redevient information	57
2. Message basé sur l'essentiel	58
a) Message positif	58
b) Niveaux de lecture	59
c) Structurer le message	59
3. Susciter l'interaction	60
C. Forme	61
1. Publicité <i>Print</i>	61
2. De l'image malgré tout	61
3. S'axer sur la sobriété	62
4. Attention à la tonalité !	62
D. Timing	63
1. Avant : préparation et prévention	64
2. Pendant : la réaction	64
3. Après : reconstruire l'image	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	75

INTRODUCTION

Le mot « crise » est sur toutes les lèvres ces derniers mois. Il ne passe pas un jour sans qu'il n'y soit fait allusion dans les médias. Il est l'un des termes le plus *googlisé* en 2008¹. En effet, comparé à 2007, « crise » a vu sa fréquence de recherche augmenter de 126%. Les spécialistes s'accordent à dire que la crise est de plus en plus patente et touche tous les secteurs. Il ne suffit pas d'être une entreprise à risque pour cela. La preuve en est dans la crise financière de septembre 2008.

A. Contexte général

Patrick Lagadec définit la crise comme étant « *l'urgence plus la déstabilisation. Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux.* »² Communiquer en des temps difficiles ne s'improvise pas. Selon Baudouin Velge³, Administrateur délégué d'Interel, la communication de crise est « *la communication la plus difficile qu'il y ait* ». Il est donc d'autant plus important qu'elle soit réfléchie et coordonnée. Elle doit être soigneusement pensée de sorte que tous les paramètres soient gérés de façon adéquate. Une crise n'en est pas une autre et les remèdes « tout fait » n'existent pas.

Pour beaucoup d'entreprise, gérer une crise est avoir une bonne communication. Cependant, il ne faut pas confondre gestion de crise et communication de crise. Une crise ne se gère pas avec de la communication, comme la communication ne gère pas une entreprise. Néanmoins, communiquer est certes le meilleur moyen de faire face à une crise. « *Si la gestion d'une crise à proprement parler passe par de nombreux éléments (...), la communication de crise, qui va de l'occupation aussi complète que possible du champ médiatique au contrôle des éventuelles rumeurs qui pourraient s'y glisser, est certainement l'un des facteurs clés de la réussite ou au contraire de l'échec de la gestion de crise.* »⁴ La communication de crise est une arme à double tranchant. Il faut donc rester vigilant.

¹ FIORILLI Thierry, *Cherche (midi à 14)*, in **LE SOIR**, 19 février 2009

² LAGADEC Patrick, *Ruptures créatrices*, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.27

³ Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

⁴ LUGRIN Gilles, *De la mort au rat dans votre assiette ? La publicité en situation de crise*, in ComAnalysis, Publication n°33, Décembre 2001, www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publications33.htm

Nous venons de vivre une crise de première importance lors du krach boursier de 2008 car elle a atteint tous les rouages de la société. Il est vrai que la crise financière est particulière. Elle a bouleversé tous les systèmes établis à tous les niveaux de vie. Ces crises à répétition ont entraîné ce que Lagadec appelle une « une rupture financière » : « *les logiques financières spéculatives deviennent déterminantes et tendent, dans l'ensemble des secteurs économiques, à supplanter les logiques anciennes liées à la production ou même au commercial ...*⁵ ». Nous avons souhaité nous pencher sur le problème en arborant l'axe de la communication de crise et de la publicité.

B. Problématique

La communication de crise et la communication publicitaire sont deux domaines que tout oppose. Il nous a semblé pertinent de les confronter et d'analyser dans quelle mesure la publicité pouvait être un outil de communication de crise. En effet, nous pensons que la communication publicitaire, généralement utilisée pour vanter les mérites d'un produit ou d'une marque, peut apporter une plus-value à la communication de crise.

Nous formulons notre question de recherche comme suit : « **La publicité est-elle un moyen pertinent et efficace de sortie de crise, notamment lors de la crise financière ? Quelles sont les spécificités de l'outil publicitaire comme moyen de communication de crise ?** »

Nous élaborerons notre réflexion en trois temps :

Première hypothèse : la publicité a un rôle à jouer dans un contexte de crise. Pour vérifier cette hypothèse, nous confronterons nos résultats de recherche aux conclusions de Sophie Giret⁶, mémorante du CELSA, sur la question de l'utilisation de la publicité en crise.

Seconde hypothèse : la crise financière est un lieu propice à l'utilisation de la publicité de crise. Nous appliquerons les conclusions de la première partie à la crise financière vécue en septembre 2008.

⁵ LAGADEC Patrick, *Ruptures créatrices*, Editions d'organisation, Paris, 2000, p.75

⁶ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub: la publicité, entre risque et opportunité, une réponse inédite à une situation de crise*, CELSA –Université de Paris IV- Sorbonne, Paris, 2003.

Troisième hypothèse : la publicité de crise rompt avec la publicité dite classique et arbore des caractéristiques propres. Nous établirons les conditions adéquates d'émission d'une publicité de crise au niveau de la forme, du contenu, du média et du timing de diffusion.

L'intérêt de la recherche est tout d'abord de confronter deux pratiques très rarement associées. Très peu d'ouvrages scientifiques ont été consacrés à ce sujet. La pertinence de la publicité de crise ayant déjà été étudiée par Sophie Giret, nous tenterons de confronter les conclusions générales qu'elle a pu tirer, à une situation particulière, à savoir la crise financière 2008. Nous axerons notre recherche particulièrement au niveau des banques belges.

Que ce soit de l'article de presse, à l'ouvrage de base expliquant la crise dans ses grandes lignes en passant par les ouvrages scientifiques, la crise financière a fait couler beaucoup d'encre. Néanmoins, aucun de ces textes ne s'attarde sur la communication publicitaire durant cette période. La particularité de cette étude réside dans l'application de la publicité à une situation de crise financière. Etant au cœur de l'actualité, cette crise est propice à l'observation.

C. Méthodologie

Comme nous l'avons souligné, nous avons délimité nos observations à la crise financière de 2008. Nous avons pris le parti de restreindre notre champ d'observation afin de pouvoir bénéficier d'exemples récents mais également dans le but d'apporter une plus-value à l'analyse de cette crise. Nous avons également orienté nos recherches sur le territoire belge. Nous nous sommes intéressés à la communication des grandes banques présentes en Belgique tel que Fortis, Dexia, AXA, ING, KBC...etc.

Afin de prouver les hypothèses de départ, nous avons procédé à une méthode hypothético-déductive. Nous avons basé notre recherche sur des entretiens semi-directifs. Nous avons mené nos recherches auprès de sept professionnels de la communication. Ces entretiens sont orientés vers trois secteurs : les consultants en communication de crise, les publicitaires et les banques.

Ainsi, du côté des consultants en Communication de Crise, nous avons pu recueillir les propos d'Emmanuel GOEDSEELS⁷, associé au sein de l'Agence Whyte Corporate Affairs ; de Charles VAN DER STRATEN WAILLET⁸, Président de l'agence European Communication Strategies et de Baudouin VELGE⁹, Administrateur délégué d'Interel Bruxelles.

En ce qui concerne l'axe publicitaire, nous avons rencontré Marc FAUCONNIER¹⁰, CEO de l'agence Famous et auteur de *I love the crisis* ; ainsi que Didier DE JAEGGER¹¹, Président de l'agence Troy. Et enfin, pour le secteur bancaire, nous avons interviewé Karien VAN DEN BRANDEN¹², chargée de communication chez Dexia Banque Belgique et Christine VANORMELINGEN¹³, Directrice Communication chez Axa Belgique.

Nous avons établi une grille d'entretien semi-directif¹⁴ que nous avons soumis à nos interviewés. Celle-ci se base sur les trois hypothèses de travail. La première partie se focalise sur la pertinence de la publicité de crise. Elle tente de dégager les avantages et les inconvénients d'une publicité de crise. La seconde partie s'axe sur la crise financière et l'utilisation de la publicité. Enfin, la troisième pose la question du contenu, de la forme et du média de diffusion. Nous avons légèrement adapté les questions pour les banques. Les interviews se sont déroulées sur le lieu de travail des personnes. Le temps d'administration oscille entre quarante-cinq à soixante minutes.

L'entretien d'Emmanuel GOEDSEELS a été un entretien préliminaire et nous a permis d'affiner notre questionnaire et de l'orienter de façon plus précise. Néanmoins, nous avons gardé les propos recueillis car ils restent pertinents.

Nous étayerons nos observations par un corpus de publicités émises lors de la crise de septembre 2008 à décembre 2008 par les différentes institutions financières. Nous avons pris le parti de limiter dans le temps nos observations au dernier quadrimestre 2008. En effet, nous savons pertinemment que la crise continue au delà de ces premiers mois.

⁷ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁸ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

⁹ Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

¹⁰ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

¹¹ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

¹² Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

¹³ Entretien du 24 avril 2009, Annexes .44

¹⁴ Annexes p.2 et p.3

Cependant, nous considérons que le cœur de la crise se situe entre septembre et décembre 2008.

Nous avons récolté les publicités dans la presse quotidienne francophone de Belgique à savoir dans *Le Soir* et *La Libre Belgique*. La presse quotidienne est selon nous un lieu propice à l'observation. Nous justifierons notre choix par différents arguments. Tout d'abord, les quotidiens sont incontournables dans la diffusion de publicités. En effet, ils occupent la seconde place dans les investissements publicitaires. De plus, ce média vecteur d'information nous semble pertinent comme lieu d'observation en temps de crise.

Nous avons ainsi recueilli une trentaine de publicités émises durant la crise financière 2008 par différentes banques. Nous avons également quelques exemples précédents la crise en ce qui concerne Fortis. En juin 2008, Fortis s'est trouvé dans le tourment et à continuer sa campagne. Nous considérons ces faits comme des prémices à la crise. Nous incluons donc ces annonces dans nos recherches.

Notre étude présente cependant certaines limites. Tout d'abord, le point de vue que nous développons est principalement axé sur la Belgique et le secteur bancaire belge. De plus, nous n'avons pas pu prendre en considération tous les acteurs de cette crise. En effet, il aurait été pertinent d'avoir l'avis des différentes banques citées et principalement de Fortis et de BNP Paribas. Malheureusement, malgré nos prises de contact, Fortis, BNP Paribas, KBC et ING n'ont pas souhaité répondre à nos questions. L'analyse faite, notamment en ce qui concerne Fortis et BNP Paribas est basée sur nos propres observations et sur les commentaires des consultants interviewés. Enfin, notre travail est limité dans le temps et est au cœur de la crise. Selon nous, d'autres conclusions auraient pu être relevées avec plus de recul et une prise en compte de la crise dans son intégralité.

Dans un premier temps, nous nous attarderons sur la question de la pertinence de la publicité en temps de crise. Ensuite, nous appliquerons les considérations théoriques à un cas pratique, la crise financière 2008. Nous analyserons la communication de crise des banques qui ont eu recours à la publicité. Enfin, nous mettrons en évidence les caractéristiques d'une publicité de crise de manière générale.

CHAPITRE I. La pertinence de la publicité en temps de crise

Dans son mémoire intitulé *La communication de crise fait sa pub*, Sophie Giret¹⁵ a relevé la pertinence d'utiliser la publicité en temps de crise. Notre premier chapitre est fortement inspiré des conclusions qu'elle a pu mettre en avant. Nous reprendrons ses hypothèses et mettrons en lien avec les données recueillies lors de nos propres recherches. Nous débuterons par une présentation des outils de communication de crise les plus utilisés, en soulignant les avantages et les inconvénients de chacun. Ensuite, nous évoquerons la pertinence de l'utilisation de la publicité en situation de crise. Et enfin, nous conclurons par les caractéristiques d'une publicité de crise.

A. La communication de crise est hors-média

En temps de crise, une véritable cacophonie règne autour de l'organisation. De nombreuses institutions en ont fait l'expérience ces derniers mois lors de la crise financière. Elles sont confrontées à la difficulté de passer leur message auprès des différents publics. En effet, l'organisation est prise d'assaut par les médias qui s'empare de l'évènement et le transmettent tout azimut. Elle n'a plus de contrôle sur ce qui se dit et parfois sur ce qui se passe. Charles van der Straten Waillet¹⁶, Président de l'European Communication Strategies, définit la crise comme étant « *une situation qui échappe ... dont le contrôle échappe à celui en est l'objet* ». Par sa gestion de crise, l'organisation tente de reprendre le contrôle de la situation. Une crise pour un dirigeant d'entreprise ou un communicant est la pire situation qu'il soit en terme de communication. Celui-ci dispose d'un panel d'outils afin de communiquer vers ses publics.

1. Les outils de communication en situation de crise

Nous avons identifié plusieurs outils de communication utilisés en situation de crise. La plupart d'entre eux sont hors-médias, à savoir « *toutes les formes de communication autres que la publicité*¹⁷ ». Cette catégorie est constituée des relations de presse, de la communication de proximité, du marketing direct et de la communication interne. Nous ajouterons à cela Internet qui est de plus en plus considéré comme un outil privilégié en

¹⁵ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub: la publicité, entre risque et opportunité, une réponse inédite à une situation de crise*, CELSA –Université de Paris IV- Sorbonne, Paris, 2003.

<http://www.communication-sensible.com/download/sophie-giret-sansAnnexes.pdf>

¹⁶ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

¹⁷ LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p.98

communication de crise de par sa rapidité de diffusion. Internet, outil média, peut être un lieu d'émergence de crise, un lieu d'amplification de crise mais également un outil de communication de crise à part entière. En situation de crise, il est utilisé comme un moyen d'interaction avec les publics et non comme outil publicitaire.

Les différents éléments précités possèdent tous des avantages et des inconvénients en temps de crise. Le tableau ci-joint reprend ces points de façon schématique.

	AVANTAGES	INCONVENIENTS
RELATIONS PRESSE	<ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité - L'émetteur n'est pas l'organisation - Permet de diffuser une information grand public 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque que le message ne passe pas - Tension entre presse et entreprises - Manque de contrôle du message
COMMUNICATION DE PROXIMITE	<ul style="list-style-type: none"> - Preuve de bonne volonté - Axe relationnel privilégié - Promeut le dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> - Lenteur de transmission - Difficulté de mise en place - Public limité
MARKETING DIRECT	<ul style="list-style-type: none"> - Axe relationnel privilégié 	<ul style="list-style-type: none"> - Public limité - Coût contact élevé
COMMUNICATION INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> - Favorise le soutien à l'interne pour qu'à l'externe, le message ne soit pas démoli - Interne = relai du message 	<ul style="list-style-type: none"> - Public limité à l'interne
INTERNET	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité de mise à jour - Contrôle du message - Interaction possible - Information grand public 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de détournement des opposants - Risque de dérives en général - Le public doit chercher l'information

Tableau 1 : Avantages et Inconvénients des outils de communication de crise

La crise nécessite une très grande prudence dans le choix des canaux de diffusion. Certains s'imposent par rapport à d'autres de part leur crédibilité, leur flexibilité et la rapidité de diffusion. Les relations de presse sont sans équivoque l'outil à privilégier en temps de crise mais elles ne sont pas opérantes à tous les coups. Comme nous avons pu le voir, le hors-média est plus sollicité, même si Internet devient de plus en plus un outil

incontournable. De nos observations, nous pouvons conclure que les organisations ont très rarement recours aux outils médias, et encore moins publicitaires.

2. Et la publicité ?

La crise est un moment délicat pour toutes entreprises ou organisation. Il n'existe aucune recette miracle pour y échapper ou s'en sortir indemne. Nous avons pu le voir, les différents outils cités précédemment sont fort utiles mais chacun possède des limites. La crise nécessite le déploiement d'efforts considérables et la mise en place d'outils divers pour atteindre les objectifs fixés lors du plan stratégique.

Ces différentes perspectives nous amènent à considérer la publicité en situation de crise comme étant un outil potentiel. De prime abord, la publicité n'a rien à faire au sein d'une crise. Cependant, elle pourrait pallier les défauts des divers outils de communication de crise exposés précédemment. En effet, les consultants en communication interviewés lors de nos recherches trouvent l'association difficile mais, néanmoins, probable. Charles van der Straten Waillet¹⁸ nous dit, après réflexion, que *« en temps de crise, la communication, avec un grand C, devrait inclure un volet publicité surtout quand il s'agit d'une crise prolongée. »* Emmanuel Goedseels¹⁹ estime que la publicité est l'outil le moins utilisé en temps de crise. Quant à Baudouin Velge²⁰, il émet une réserve et pense *« qu'utiliser la publicité en crise est prendre un risque important »*. Les avis sont donc mitigés.

Une publicité de crise est-elle possible ? Nous savons que la publicité n'est pas uniquement commerciale. Il y a une extension du territoire de celle-ci à d'autres domaines tels que le politique, l'institutionnel, l'opinion, etc. Et la crise ? Les avantages de la publicité sont nombreux mais restent-ils d'application en temps de crise ? Ne sont-ils pas justement perçus plutôt comme des entraves à prise au sérieux du message ?

B. La publicité de crise

La communication de crise n'est pas une science exacte. En France, on considère les débuts de la communication de crise en 1968 suite à l'OPA de BSN sur Saint-Gobain. A cette période déjà, la publicité avait sa place. En effet, la campagne publicitaire menée

¹⁸ Entretien du 24 février 2009, Annexes, p.11

¹⁹ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

²⁰ Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

par Publicis a permis au groupe Saint-Gobain de maintenir le soutien de ses actionnaires et du public. Mais avant d'aller plus loin, revenons brièvement sur la définition de la publicité avant d'établir les avantages et les inconvénients de l'utilisation de la publicité de crise.

1. Définition de la publicité

Brochand et Lendrevie définissent la publicité comme étant « *une communication de masse qui est partisane. En ce sens, elle ne peut pas être confondue avec de l'information, au sens strict. Adaptée aux économies du marché, outil de concurrence, la publicité n'est pas pour autant exclusivement marchande et elle peut prendre des institutions, des causes sociales ou politiques.*²¹ » Philippe Marion donne la définition suivante: « *On entend publicitaire dans le sens performatif évoqué ci-dessus : 'qualité de ce qui cherche à se porter à la connaissance du public'* ²²».

La définition de la publicité a évolué et continue d'évoluer au fil du temps. Cependant, nous soulignerons quatre caractéristiques qui la précise²³ : elle a un *émetteur identifié*, elle s'adresse à un *public large*, elle est *partisane*, elle est dans les *médias de masse*. Nous retiendrons la définition la plus basique de la publicité qui est « rendre un message public ».

Comme nous pouvons le voir dans la définition du Publicitor, la publicité n'est pas exclusivement commerciale. Elle peut être utilisée à d'autres fins notamment construire une « image de marque ». La publicité institutionnelle ou *corporate* travaille sur l'image de l'organisation sans spécialement vouloir vendre un produit. Ce type de publicité permet de comprendre l'apparition de l'utilisation de la publicité de crise. En temps de crise, l'institution ne cherche pas à vendre un produit mais travaille sur l'image pour véhiculer un message.

La publicité de crise a la particularité d'être émise en temps de crise et en fait référence directement ou indirectement. Elle n'a pas pour vocation de vendre un produit ou de venter une organisation. Elle est une réaction à la crise que subit l'entreprise. Notons également que certaines des publicités que nous avons observées tendent plus vers un

²¹ LENDREVIE Jacques et BROCHAND Bernard, *Publicitor*, 5ème édition, Dalloz, Paris, 2001, p.4

²² MARION Philippe, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

²³ LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor, Communication 360° Online Offline*, 7ème édition, Dunod, Paris, 2008, p.102

communiqué. Par exemple, Fortis²⁴ a publié différents messages dans la presse lors de la crise financière et du rachat de BNP Paribas. Ces annonces s'apparentent fortement à des communiqués ou des lettres ouvertes adressées aux clients.

2. Avantages de la publicité en temps de crise

En situation de crise, la publicité peut offrir différents intérêts. Tout d'abord, la publicité est un outil de masse ce qui peut être bénéfique dans une crise touchant un public large. Ensuite, la publicité est totalement contrôlée par l'annonceur, et nous savons que la question de contrôle est essentielle en crise. Enfin, elle peut s'insérer comme complément aux autres outils dans le plan de communication de crise.

a) Outil de mass média

Comme nous avons pu le citer plus haut, le propre de la publicité est son caractère visible du grand public. Elle est un outil de mass média. Emmanuel Goedseels²⁵, de l'agence Whyte, précise que « *la publicité n'a qu'une vertu, c'est une communication massive. C'est-à-dire que si la crise est suffisamment forte, il faut rassurer l'ensemble de la population* ». Par la publicité, l'entreprise rend public la crise et l'expose au vu et au su de tous. Cet acte peut être considéré comme une marque d'engagement, de volonté de transparence de la part de l'annonceur. L'entreprise considère le grand public comme un acteur dans sa communication. Via la publicité de crise, elle l'informe et l'implique dans l'évolution de la situation.

La publicité est le moyen adéquat de toucher rapidement un nombre important de personnes. L'entreprise en utilisant la publicité n'attend pas que la presse ou les pouvoirs publics informent la population. Cette méthode est plus offensive et s'inscrit dans une démarche réactive et proactive. L'entreprise prend les choses en main et gère sa communication du tout au tout sans compter sur un relai extérieur. Ce fût la stratégie mise en place par AXA Banque sur laquelle nous reviendrons plus loin.

Au delà d'un choix stratégique, l'utilisation de la publicité peut se justifier également dans le cas où l'entreprise ne voit pas son message passer par les méthodes classiques ou non relayer par la presse. Parfois, les relations presse, le marketing direct et autres

²⁴ Annexes p.55, p.56, p.57, p.58, p.63

²⁵ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

outils hors-médias ne suffisent pas à exprimer le point de vue de l'organisation. Dans ce cas, la publicité prend tout son sens.

b) Outil de contrôle

La publicité permet également un contrôle de l'information diffusée. Le contrôle en situation de crise est un élément précieux qui pourra permettre à l'entreprise d'en sortir sans trop de dégâts. Charles van der Straten Waillet²⁶ définit la crise comme « *une situation qui échappe, dont le contrôle échappe à celui qui soit en est l'objet* ». Selon lui, la crise se termine quand elle devient une situation gérable sur laquelle l'entreprise a le contrôle.

La première manière de reprendre ce contrôle sur la situation est de maîtriser le message diffusé. De plus, « *le choix du média et du support, via un media-planning intelligent, confère un pouvoir supplémentaire à la publicité en permettant une segmentation plus contrôlée de ses publics...* »²⁷ Ajoutons que l'organisation, qui choisit ce moyen de communication, a le contrôle sur le ton, la forme du message et le moment de diffusion, en plus du contenu et du média. La crise évolue rapidement. Grâce à la publicité, l'entreprise peut adapter son message en fonction de l'avancement de la situation. Revenons à l'exemple de Fortis²⁸ et de BNP Paribas qui, au fil des événements, inséraient leurs messages dans des quotidiens belges. Ils ont pris la parole et ont tenté de gérer l'information qui allait tout azimut.

Le choix de la publicité de crise est souvent poussé par la volonté de transmettre le point de vue de l'entreprise alors que celui-ci peut être filtré, déformé, censuré par un intermédiaire qui est souvent la presse. Nous pouvons parfois assister à des « feuillets médiatiques » où la presse d'un côté et l'entreprise de l'autre se disputent le droit de parole. L'entreprise se réapproprie la parole via la publicité. La publicité a donc sa place lorsque l'organisation souhaite faire passer un message qui ne passe pas via les autres vecteurs.

c) Outil complémentaire et polyvalent

²⁶ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

²⁷ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p.50

²⁸ Annexes p.55 à p.58

La publicité est utile surtout en complément à d'autres médias. Emmanuel Goodseels²⁹ précise même que « *seule, la publicité n'a sûrement pas sa place* ». La publicité peut compenser les limites et les défauts des autres outils de communication vu son caractère de contrôle et d'outil mass média. Cependant, elle n'est pas pour autant indispensable à chaque crise. Rappelons également que cette méthode est très peu utilisée en situation de crise. Lors de nos entretiens, les consultants en communication ont avoué que la publicité était très rare en crise. Son utilisation est à double tranchant soit les publics accrochent à l'idée novatrice, soit ils la trouvent déplacée. Dans ce cas, elle risque de faire plus de tort que de bien.

Un autre facteur de la publicité est la clarté du message. La publicité ne permet pas de philosopher sur des pages et des pages. Le discours doit donc aller droit au but afin que le public ait une idée claire du problème et du positionnement de l'annonceur. La pub permet également de répéter le message dans différents médias ou dans le même à des moments différés. De plus, le récepteur peut également revenir sur le message à sa guise si celui-ci est écrit. Contrairement aux articles, le message publicitaire peut être publié autant de fois que l'entreprise estime nécessaire. Ce point renforce l'aspect de contrôle que permet cet outil.

Selon Marc Fauconnier³⁰, CEO de Famous, l'un des avantages de la publicité de crise est de « *rassurer les gens, de donner de la confiance en tant que marque, de remonter le moral des gens* ». La publicité permet de confirmer la présence de l'entreprise sur le marché et par rapport à ses concurrents, voire même de la renforcer. Dans son ouvrage intitulé *I Love the Crisis*³¹, il plaide pour un investissement publicitaire et communicationnel durant une période de crise. Son étude démontre que les entreprises ayant fait de la pub pendant une récession ou une crise ont gagné 1,5% de parts de marché en moyenne.

Au delà de ces faits, la publicité offre un aspect supplémentaire à savoir le recours à la créativité. Toujours d'après Marc Fauconnier, « *la publicité créative a un plus grand impact sur le consommateur et ne le lâche plus. (...) L'impact créatif est une bonne*

²⁹ Entretien du 29 août 2008 Annexe p.4

³⁰ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

³¹ FAUCCONNIER Marc, *I Love the Crisis*, 2ème édition, Edition Mise à Jour, 2008.

*alternative au battage médiatique ...*³² » Mais il ne faut pas oublier pour autant le caractère sérieux et sensible de la situation de crise.

³² FAUCONNIER Marc, *I Love the Crisis*, 2^{ème} édition, Edition Mise à Jour, 2008, p.30

3. Limites de la publicité

La publicité a certains défauts et n'est certainement pas appropriée à toutes les crises. Cet aspect négatif est dû notamment au fait qu'elle est associée à un discours commercial et promotionnel. Comme le disent Brochand et Lendrevie dans leur définition : « *la publicité est une communication de masse qui est partisane.*³³ » Ils vont même plus loin et disent qu'elle « *ne vise pas l'objectivité. Elle le sait, et on le sait, unilatérale et subjective. Elle cherche à influencer des attitudes ou des comportements, pas seulement à transmettre des faits*³⁴ ». Ce caractère d'influence des comportements est souvent mis en question au sujet de la publicité et encore plus en situation de crise. Le public pourrait voir derrière une publicité de crise une manière de manipuler les informations.

a) La publicité elle-même en crise

La publicité a par essence plusieurs faiblesses. La vocation de la publicité est de nous livrer un monde vraisemblable mais nullement le vrai monde. Elle arrange celui-ci à sa guise pour nous le délivrer telle que l'annonceur le souhaite. « *Dès 1903, dans le premier numéro de la revue Publicité, la publicité est qualifiée de mensonge, de manipulation ou bien d'artifice inutile, justifiant la répugnance qu'elle inspire chez le public.*³⁵ » Le public fait de moins en moins confiance à une publicité qui exagère et amplifie la réalité.

Mais au delà de cela, la publicité subit une crise elle-même. L'évolution des dépenses médias et hors-médias le prouve. De manière générale, les dépenses publicitaires sont en diminution depuis 1985. En effet, en France, la tendance est de 36,6% d'investissement média contre 63,4% hors média³⁶. Cette crise de la publicité s'explique par plusieurs faits. Tout d'abord, le public est à la recherche de valeur plus profond que ce que la pub lui propose. Il est révolu le temps où les publicitaires pouvaient prétendre tout et n'importe quoi et où le consommateur avalait sans broncher. Le consommateur

³³ BROCHAND Bernard et LENDREVIE Jacques, *Publicitor*, 5ème édition, Dalloz, Paris, 2001, p.4

³⁴ LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor*, 6ème édition, Dalloz, Paris, 2004, p.68

³⁵ GRANIER Corinne, La Publicité politisée : éloge de la transparence, ellipse de la responsabilité, dans Les Enjeux de l'information et la communication, mis en ligne le 24 mars 2009, http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2008/Granier/index.php

³⁶ Source France Pub, voir www.uda.fr, Les chiffres clés des annonceurs – Edition 2009 http://www.uda.fr/fileadmin/documents/pdf/publications_etudes/Chiffres_cles_2009_1.pdf

est devenu au fil du temps un citoyen acteur. Aujourd'hui, il s'implique dans la société. En fonction de cela, il opère des choix et des actes de consommation responsable. Nous appelons ce nouveau type de consommateur un « *consomacteur* ». Le *consomacteur* est mieux informé, plus exigeant et plus conscient de son environnement.

Le deuxième point expliquant cette régression est la remise en question des marques et de la publicité. Naomi Klein dans son ouvrage *No Logo*³⁷ décrit parfaitement cette tendance. Elle appelle ce mouvement « les casseurs de pub ». En développant une citoyenneté plus forte, le consommateur devient plus critique vis-à-vis de ce qu'on lui propose. Cet esprit critique implique une remise en question des marques et de ses produits.

La relation de la publicité au destinataire est complexe et est passée par différentes phases³⁸. Tout d'abord, nous avons vu apparaître la « *phase réclame* » qui est en articulation directe au produit. Ensuite, s'est développée la « *phase symbolique* » qui joue sur le détour métaphorique. C'est une articulation indirecte. Et enfin, une troisième forme de relation est la « *phase ludique* » qui se base sur la métacommunication, à savoir communiquer sur la communication. Mais aujourd'hui, nous pouvons observer l'apparition d'une nouvelle phase. Selon Naomi Klein, nous sommes entrés dans une « *phase de dissémination* » où la pub s'est installée partout et où elle nous envahit. En effet, la publicité est arrivée à un niveau de saturation car elle est partout, tout le temps. Elle « *s'obstine à remplir l'espace médiatique ce qui peut lui causer du discrédit, voire du rejet ... Bref, selon l'expression d'Ogilvy : 'trop de pub tue la pub'*³⁹ ».

Cette dernière phase a poussé la publicité à être critiquée. Et ce qui tourne autour est mis en accusation. Le monde de la pub n'est plus aussi inaccessible et idéalisé. Le livre *99 Francs* de Frédéric Beigbeder, lui-même publicitaire, en est la preuve. Il dénonce de façon cynique les travers de la publicité et de la société de consommation. De ce fait, d'autres techniques ont été mises en place afin de promouvoir un produit ou une marque, techniques plus surprenantes, créatives et qui ne sont pas à saturation comme la pub peut l'être.

³⁷ KLEIN Naomi, *No Logo, La tyrannie des marques*, Acte Sud –Leméac, France, 2002.

³⁸ MARION Philippe, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

³⁹ MARION Philippe, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

b) Absence de crédibilité

Tous ces points nous mènent à l'inconvénient majeur de la publicité : son manque de crédibilité auprès des différents publics. La crédibilité n'est pas ce qui a de plus probant dans la publicité. Cela est lié à l'émetteur du message, l'annonceur et à la qualité de la source. En effet, ceux-ci voient la publicité comme étant une autopromotion de l'entreprise et accordent peu de crédit aux messages. A cela s'ajoute le fait que la publicité soit vécue comme une manipulation. Didier De Jaegger⁴⁰, Prédident de Troy, précise que « *la publicité n'est pas, dans les moyens de communication disponibles, considérée par les récepteurs comme la plus fiable, la plus sincère, la plus authentique* ». En temps de crise, les relations de presse sont plus adéquates et permettent une circulation d'informations plus rapide qu'une publicité.

Nous avons pu observer cette critique faite à la publicité sur le terrain. Les professionnels de la communication soulignent le manque de crédibilité comme le principal point faible de la publicité. Charles van der Straten Waillet⁴¹, Président de European Communication Strategies, affirme que l'inconvénient majeur de la publicité de crise, est « *le problème de la crédibilité... Or dans la crise la crédibilité est fondamentale. C'est même un des instruments principaux. Pour sortir de la crise, il faudra qu'on recroît* » dans l'organisation. Emmanuel Goedseels⁴², de l'agence Whyte, va dans le même sens et ajoute que la crédibilité de la publicité est remise en cause par le fait que l'organisation soit son propre porte-parole.

Le sentiment de manipulation que le public s'est forgé au fil du temps vis-à-vis de la publicité renforce ces critiques. Comme nous l'avons vu plus haut, la publicité est souvent associée à la propagande, la manipulation et au mensonge. L'industrie de la publicité a dû faire face à de nombreuses attaques. Par exemple, entre les années 50 et 70, « *les consommateurs occidentaux succombèrent à la psychose de leur manipulation par les publicitaires au moyen de techniques subliminales*⁴³ ». Ce type de traumatisme est ancré dans la culture collective et est difficilement effaçable.

⁴⁰ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

⁴¹ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

⁴² Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁴³ KLEIN Naomi, *No Logo, La tyrannie des marques*, Acte Sud – Leméac, France, 2002, p.457

c) Temps de crise incompatible avec la pub

L'effet tapageur de la publicité pourrait nuire à l'entreprise en période de crise et être pris comme une agression. La crise est un temps de « vérité », de « transparence » et non de « propagande » et de « manipulation ». La réputation de la publicité est tellement peu glorieuse que la majorité des organisations préfère arrêter leurs campagnes. En effet, les revers de celles-ci sont nombreuses : détournement, rejet, dérision, ...etc. Au lieu d'aider l'organisation, elle a un effet contre-productif. Ce fût le cas de Fortis en juin 2008 et de sa campagne « La vie est une courbe⁴⁴ ». La publicité a été rejetée par le public et les médias. Le slogan disait « *la vie est une courbe, avec ses hauts et ses bas* ». Le public a estimé le message déplacé. La publicité a desservi l'entreprise déjà en crise. Marc Fauconnier⁴⁵ analyse la stratégie de Fortis comme étant contre-productive. Il nous dit : « *ils [Fortis] ont lancé cette campagne qui était, à mon avis, avant la crise économique, stratégiquement assez intéressante parce que ... il y a une belle logique stratégique et créative derrière. Mais au moment de la crise, ils ont continué cette campagne pendant une certaine période de temps et à ce moment-là, c'était d'une contre-productivité exceptionnelle* ».

Mis à part le rejet, le risque de détournement est également très présent dans la publicité de crise. Les opposants sont les premiers à se jouer de l'image et de la publicité de l'entreprise. Les parodies et les sites dénonçant les travers des entreprises sont nombreux. Cela peut même être source de crise. Otto Lerbinger nomme ce type de crise la « *Confrontation Crisis* »⁴⁶.

De plus, de par son caractère de mass média, la publicité a la caractéristique d'amplifier un évènement. Elle le rend public, visible, jusqu'à en faire un évènement collectif. Selon Cathelat, une des fonctions des mass média est « *d'amplifier le déséquilibre des modes de vie... A cette amplification quantitative, s'ajoute un rôle d'accélérateur de déséquilibre*⁴⁷ ». Dans la même optique, Emmanuel Goedseels souligne qu'un des inconvénients de la publicité est la surexposition de l'évènement. L'organisation s'affiche et expose sa crise à tous ce qui peut provoquer plus de dégâts.

⁴⁴ Annexes p.52 à p.54

⁴⁵ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

⁴⁶ LERBINGER Otto, *The crisis manager, Facing risk and responsibility*, LEA, New Jersey, 1997.

⁴⁷ CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, Paris, 1987, p. 70

d) Communication publicitaire versus communication de crise

La publicité a son propre mode de fonctionnement. « *Elle ne vise pas l'objectivité. Elle se sait, et on la sait, unilatérale et subjective. (...) La publicité cherche d'abord à être attrayante et séduisante. (...) La véritable nature de la publicité est la séduction ...*⁴⁸ »

Par ces attraits, la publicité s'oppose en plusieurs points à la communication de crise. Notamment, par son caractère de séduction, de plaisir, là où la crise est sérieuse et peut entraîner des conséquences graves. Malgré son origine d'annonce, la pub n'est pas ou n'est plus de l'information. Brochand et Lendrevie l'opposent d'ailleurs à de l'information dans leur définition : « ... *elle ne peut pas être confondue avec de l'information, ...*⁴⁹ » Or, la communication de crise nécessite une forme plus informative pour répondre aux nombreuses interrogations que les différentes parties prenantes sont en droit de poser.

Le paradoxe d'utiliser la publicité en temps de crise peut se situer au niveau de son objectif premier à savoir pousser à l'adhésion et éviter la controverse, la critique ou l'attaque. Par contre, la crise suscite la polémique et opposition. De plus, la publicité s'inscrit dans un registre de communication « *one way* » alors que la crise nécessite un dialogue permanent avec les parties prenantes. De par son caractère peu flexible, la publicité ne se prête pas au dialogue et tend à une relation asymétrique. Selon James Grunig, ce type de communication est « unidirectionnel asymétrique ». La crise nécessite une communication bidirectionnelle symétrique, « *Two-way communication* », qui induit une écoute et une prise en compte des intérêts de chaque partie⁵⁰. La communication de proximité est plus appropriée à cet égard. Elle permet de ramener la confiance perdue en temps de crise. La communication hors-média offre la possibilité de rétablir le contact avec les publics cibles et d'entrer en dialogue, ce qui n'est pas le cas de la publicité.

L'indifférenciation des publics et de l'audience est également un point de divergence entre les deux types de communication. Le caractère d'outil mass média de la publicité peut induire l'inconvénient de l'indifférenciation des publics cibles. Elle offre un message uniformisé, impersonnel, « sans nuances » et « simple ». Charles van der

⁴⁸ BROCHAND Bernard et LENDREVIE Jacques, *Publicitor*, 5ème édition, Dalloz, Paris, 2001, p.4 -5

⁴⁹ BROCHAND Bernard et LENDREVIE Jacques, *Publicitor*, 5ème édition, Dalloz, Paris, 2001, p.4

⁵⁰ GRYSPEERDT Axel, *Cours de Relations Publiques*, UCL, 2007-2008

Straten Waillet⁵¹ souligne que l'inconvénient de la publicité « *c'est de devoir simplifier une crise. Or une crise est très souvent une situation complexe... Le message publicitaire est par définition simple. Il peut être sophistiqué, mais ne peut pas être ni complexe, ni long...* ».

Relevons également l'aspect vraisemblable de la publicité. Elle se base sur ce principe de vraisemblable, qui est une « construction codifiée de cohérence », et tombe dans l'exagération, la démesure ou l'utopie. Une des recommandations de Karien Van den Branden⁵², Chargée de Marketing et Communication chez Dexia Banque Belgique, est « *qu'il faut être honnête et qu'il vaut mieux dire clairement la vérité plutôt que d'essayer de la cacher* ». En période de crise, l'honnêteté et la transparence sont des principes fondamentaux pour une communication de crise efficace. Mais la publicité n'entre pas dans ce registre. « *Si elle ne prétend nullement à la transparence, si elle affiche son côté partisan, si elle exhibe sa mauvaise foi, c'est que telle est sa vocation (...)* Elle ne prétend nullement nous livrer la vérité » nous dit Phillippe Marion⁵³.

Les experts en communication interrogés sur la place de la publicité en situation de crise, rappellent l'apport limité de la publicité de crise : « *Pas a elle seule* », « *Toute seule surement pas, en accompagnement oui* », « *Oui ... mais il faut d'abord faire son devoir* », « *Oui mais c'est un risque* », ... La publicité peut avoir un rôle à jouer en communication de crise mais jamais seule ! La publicité renforce, complète ou accompagne la communication de crise « traditionnelle ». Mais elle ne peut jamais être l'unique moyen de communication de crise. Contrairement aux relations de presse ou autres outils hors-médias, la publicité ne peut se suffire. Vu son manque de légitimité et de crédibilité, il est inimaginable que la publicité soit le seul moyen de communiquer vers le public.

Comme nous l'avons dit plus haut, l'un des avantages de la publicité est la reprise de contrôle sur message diffusé. Elle peut également être le « recours de la dernière chance ». Dans ce cas, la publicité de crise s'impose par manque de choix pour combler une communication défailante. De plus, les entreprises se sentent souvent « diabolisées » par les médias et pensent que les messages institutionnels ne passent

⁵¹ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

⁵² Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

⁵³ MARION Phillippe, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

pas. Celles-ci n'ont d'autre option que de payer pour reprendre la parole et donc d'utiliser la publicité.

Le dernier aspect, non moins négligeable, est le coût qu'engendre une communication *above the line*, à savoir média. Suite à cela, de nombreuses organisations choisissent de ne pas faire de campagne. En outre, l'idée de ne pas investir en temps de crise est largement partagée notamment pour des raisons financières. De plus, la publicité peut être considérée par le public comme une dépense inutile et non primordiale. La priorité pour lui est de réparer les dégâts causés.

Le manque de crédibilité, le décalage par rapport à la communication de crise, le caractère de surexposition, le coût, l'obligation de simplifier une crise complexe en un message simple sont autant d'éléments qui freinent les entreprises à recourir à la publicité de crise. De plus, notons que la publicité en général connaît des temps difficiles et n'est pas a priori le meilleur moyen de communiquer d'une organisation en crise. Néanmoins, la publicité dispose d'atouts que d'autres moyens de communication ne possèdent pas : sa capacité de contrôler le message, de toucher un public large et sa complémentarité. Voyons à présent les particularités de la publicité de crise.

C. Caractéristiques de la publicité de crise

Chaque crise étant différente, il est impossible d'établir les caractéristiques d'une publicité de crise. La publicité ne se prête pas à toutes les crises. Marc Fauconnier⁵⁴, auteur de *I Love the crisis*, plaide « *pour une approche plus pragmatique et à chaque fois voir si les investissements publicitaires, au sens large du terme, sont adéquats ou pas* ».

1. Contexte de la crise

Il est important de tenir compte du contexte dans lequel émerge une crise. Avant que toute action ne soit décidée, il est primordial de connaître le positionnement de l'organisation auprès de ses différents publics.

⁵⁴ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

a) L'organisation et son environnement

L'application d'une publicité de crise dépend grandement de l'organisation mise à mal à savoir : son secteur d'activité, son public et sa présence publicitaire avant la crise. Une des observations de Sophie Giret⁵⁵ est que la publicité de crise est plus fréquente lors d'une crise « produit ». Lors de notre entrevue, Emmanuel Goeseels⁵⁶ confirme cette tendance. En terme de publicité de crise, « *l'exemple très classique ce sont les rappels de produits, donc les 'product recall'* » souligne-t-il.

Comme nous avons pu le voir plus haut, la publicité est une communication de masse. L'intérêt de l'utiliser en situation de crise dépend du public que l'on veut toucher. La publicité est requise lorsque le grand public est concerné et que l'organisation a une certaine notoriété, notamment sur la scène publicitaire. Lors de l'établissement de son plan de communication de crise et avant de décider du recours à la publicité, l'organisation doit identifier son public cible. Le risque dans le cas où le grand public n'est pas impliqué dans la crise, est d'attirer les regards et ainsi accentuer la fragilité de l'organisation. Autre point non négligeable est que l'organisation peut être perçue comme utilisant de trop gros moyens pour une situation qui ne l'exige pas.

Baudouin Velge⁵⁷, Administrateur délégué d'Interel Bruxelles, note qu'il semble plus légitime de faire de la publicité de crise pour une entreprise qui a l'habitude d'en faire en « temps normal ». Si l'organisation en crise est fort présente sur la scène publicitaire, la publicité de crise serait une option logique et cohérente.

Autres contraintes à l'utilisation de la publicité : l'argent et le temps. Les personnes interviewées s'accordent à dire que l'inconvénient majeur d'une publicité est l'investissement financier. Comme nous l'avons vu plus haut, une campagne de publicité coûte et le public le sait. Le temps est également un obstacle à la réalisation de la publicité de crise. Comme Karien Van den Branden⁵⁸, Coordinatrice Marketing Communication chez Dexia Belgique, nous l'a signalé au cours de la crise financière, les événements évoluent d'heure en heure et la production d'une publicité devient dès lors impossible. L'évolution des événements est telle qu'arrivé le moment de

⁵⁵ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p.94

⁵⁶ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁵⁷ Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

⁵⁸ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

publication, les informations sont obsolètes. Le facteur temporel joue donc en défaveur de l'utilisation de la publicité.

b) Les médias et les parties prenantes

Le rôle médiatique dans une crise est central. L'entreprise se doit d'être informée de leur propos et de les analyser. De ce fait, l'organisation pourra estimer si les messages diffusés sont adéquats et en harmonie avec le discours institutionnel. Comme nous l'avons vu, la publicité offrait un espace de parole et de contrôle que les relations de presse ne permettent pas. Un audit permet de mesurer la qualité et la quantité d'informations traitées par les journalistes. Cette évaluation est nécessaire à l'adoption d'une stratégie au point de vue du message, du contenu et de l'information que la publicité diffusera. Si le message médiatique concorde avec ce que l'entreprise souhaite diffuser, la pertinence de la publicité est nulle et non avenue. Sophie Giret recommande la publicité lorsque « *l'organisation en situation de crise estime que la presse et les médias en général n'accordent pas assez d'importance, de temps, de lignes aux informations qu'elle considère pertinentes*⁵⁹ ».

Mis à part les médias, l'organisation doit sonder l'opinion publique et les différentes parties prenantes (politique, association, habitants, voisins, clients, etc.) et ne pas aller à l'encontre de celles-ci. Il est déterminant de pouvoir se positionner sur l'échelle d'accusation estimée par les différents acteurs. La publicité en tiendra compte pour établir son message et sa posture. « *Jouer le mea-culpa est intéressant* » souligne Emmanuel Goedseels⁶⁰ dans le cas où l'organisation est en tort ou accusée par l'opinion publique.

2. Adaptation du contrat publicitaire

La publicité de crise ne se présente pas comme une publicité standard. Sophie Giret oppose la publicité de crise et la publicité classique car leurs thématiques sont à l'extrême l'une de l'autre. Tandis que la publicité met en avant l'organisation, la publicité de crise pointe les faiblesses de celle-ci. Cette différence implique que la publicité de crise soit que rarement considérée comme de la publicité.

⁵⁹ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p.100

⁶⁰ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

Au cours de nos entretiens avec les publicitaires et consultants, nous avons pu constater que les modalités d'application de la publicité de crise sont différentes. Ils conseillent une approche plus différente et sobre. La publicité dite classique est au service d'une marque ou d'un produit pour en faire la promotion. La publicité de crise est détournée de son rôle commercial à des fins plus informatives. Elle bouleverse donc les codes classiques de publicité. De par ce fait, le contrat publicitaire est détourné pour s'adapter au contexte de la crise. L'annonceur s'affiche clairement comme étant émetteur de la pub. Il signe par son logo et prend la parole ouvertement. En temps normal, le contrat implicite qui lie l'annonceur et le récepteur est basé sur un mode commercial. Par contre, la publicité de crise s'adresse à un récepteur citoyen et exigeant. L'organisation doit en tenir compte de ces données et construire son message en fonction de cela.

Le contenu et la forme sont également bouleversés dans une publicité de crise. Une tendance à l'inverse du point de vue de l'image et du texte est mise en place. Vu que le but de l'entreprise est de s'expliquer ou de prendre la parole, la relation standard « image/texte » de la publicité classique est intervertie. Ce qui peut parfois prendre forme d'un publi-reportage, ou d'une lettre ouverte, voire même d'un article. La publicité de crise s'adapte à la crise et rompt avec tous les codes et le contrat publicitaire classique. Cette publicité adaptée à la crise va jouer un rôle important dans la gestion de l'image de l'entreprise, image souvent mise à mal durant une crise.

3. Question de l'image en publicité

a) L'image revue par la crise

Afin de mieux comprendre le rapport entre gestion d'image, crise et publicité, revenons brièvement sur le concept d'image en tant que tel. L'image est l'un des piliers de la communication d'entreprise. Nous la définissons comme un ensemble de représentations mentales attachées à une marque ou à une organisation. Au delà de sa fonction d'identification et de représentation, la marque crée de la « valeur pour le consommateur et pour l'entreprise. Elle est une garantie d'origine et de qualité.⁶¹ » Cet aspect de garantie est mis à mal durant la crise. L'organisation en crise doit doubler d'effort pour offrir cette garantie au public et respecter le contrat implicite qu'offre la

⁶¹ LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, p. 143

marque. La publicité permet de matérialiser l'image de la marque auprès du consommateur.

Cette notion d'image est intimement liée à la réputation constituée de « *l'ensemble des croyances ou jugement existant au sein du public envers l'entreprise*⁶² ». Emmanuel Goedseels⁶³ perçoit la crise comme étant « *tout acte mettant en péril la réputation de l'entreprise* ». La crise est donc un enjeu primordial dans la construction d'image et de réputation. Durant une crise, l'image subit une transformation qui peut s'avérer irréversible.

b) Publicité et crise au service de l'image

La crise peut être une opportunité de réflexion sur l'organisation et son image. La publicité est le moyen le plus utilisé en communication institutionnelle pour la construction d'image et le positionnement institutionnel. « *Si l'entreprise ne construit pas elle-même son image, d'autres risquent de s'en charger ; et pas forcément dans le sens souhaité.*⁶⁴ » En situation de crise, la publicité peut revêtir les mêmes attributs. La publicité devient opportunité dans la gestion de l'image. De par sa forme plus sobre et son contenu plus informatif, la publicité de crise n'est pas perçue comme telle.

En crise, l'entreprise doit se repositionner, la publicité pourrait être un moyen de reconstruction d'image. En effet, les différents consultants ou publicitaires interviewés soulignent que la publicité peut être le moyen de « *regagner la confiance* », « *redorer son blason* » ou « *redémarrer le business* ». La crise peut être un environnement propice à la diffusion de publicité. En effet, le public concerné est plus à même de lire une publicité de crise qu'une publicité standard vu sa demande d'information. Il est concerné directement. L'entreprise n'a pas besoin de capter l'attention du public, la crise l'a faite pour elle.

c) Restauration, renouvellement et renforcement de l'image

Sophie Giret identifie trois stratégies d'image imputées à la publicité de crise : la restauration, le renouvellement et le renforcement⁶⁵. Tout d'abord, la publicité de crise

⁶² LIBAERT Thierry, *Le Plan de communication*, Dunod, Paris, 2008, p.118

⁶³ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁶⁴ HEBERT Nicole, *L'entreprise et son image*, Dunod, Paris, 1987, p.11

⁶⁵ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p.131

permet de restaurer l'image. L'image de l'organisation étant ébranlée par la crise, la publicité serait un moyen de restaurer celle-ci. Il faut alors se baser sur les valeurs de l'entreprise qui ont servi à construire cette image et rester cohérent avec la crise. Selon les différentes interviews, la publicité peut être salvatrice en fin de crise pour reconstruire l'image et regagner le public.

Au delà de cette restauration d'image, la crise suscite un bouleversement important au sein de l'organisation. Il faut dans certain cas repartir de zéro au niveau de l'image qui a été détruite. On parle alors de renouvellement de l'image et ce partiellement ou totalement. Ce cas est envisageable quand le changement est nécessaire et que la crise a causé des dommages irréversibles sur la réputation et l'image précédente. L'entreprise prendra alors la crise comme un point de départ de renouveau ou de réajustement. La crise peut être une opportunité.

La publicité de crise peut également renforcer l'image. Une bonne gestion de crise peut renforcer l'image et la crédibilité de l'entreprise auprès de son public. La publicité peut aider à cela. En effet, la publicité de crise sera perçue positivement si l'entreprise a su gérer la crise de façon appropriée. « *Forte d'une image restaurée, renouvelée ou renforcée, l'organisation pourra de nouveau capitaliser sur cet actif, l'image, qui reste, non pas un rempart contre les crises, mais un atout pour en sortir moins déstabilisé.*⁶⁶ »

En bref

- La communication de crise privilège les outils hors-médias. Néanmoins, la publicité peut combler certaines de leurs limites.
- La publicité de crise est pertinente dans le sens où elle est un outil mass média, de contrôle et complémentaire aux autres moyens de communication.
- La publicité de crise réadapte le contrat publicitaire.
- Elle n'est pas adéquate dans toutes les situations mais offre la possibilité de créativité et d'originalité.
- La publicité et l'image sont fortement liées. En temps de crise, la pub est un moyen de restaurer, renouveler ou renforcer l'image de l'entreprise.

⁶⁶ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p.140

CHAPITRE II. La finance au cœur de la crise

Après démonstration de la pertinence de la publicité en temps de crise, nous tenterons d'appliquer les conclusions tirées à la crise financière que nous avons connue. Nous verrons dans quelles mesures, le secteur bancaire a pu utiliser ou non la publicité. Avant cela, nous pensons relevant de revenir brièvement sur les circonstances qui ont poussé le monde financier dans cette chute. Nous nous arrêterons sur la Belgique et plus particulièrement sur la communication de crise de certaines institutions financières belges. La communication bancaire a toujours été difficile car les produits proposés sont quasi similaires et que parler d'argent reste un sujet délicat. Ajoutons à cela le phénomène de crise, et l'utilisation de la publicité relève presque de l'impossible. Pourtant, certains ont osé le défi.

A. Contextualisation de la crise financière

La crise est devenue quotidienne depuis le fameux 15 septembre, jour où le géant américain Lehman Brother se met en faillite. Depuis, le monde financier ne cesse d'être à la Une de la presse. Le principe du « *To big to fail* » a sauvé de nombreuses institutions financières. En effet, ce principe était d'application de « *peur que leur faillite ne déclenche le fameux risque systémique*⁶⁷ », jusqu'au fameux 14 septembre 2008. Passons brièvement en revue les circonstances qui ont poussé le monde financier dans la plus grande crise que le secteur ait jamais connu depuis 1929.

1. Il était une fois les *subprimes*...

Tout commence aux Etats-Unis avec les *subprimes*. Ces prêts hypothécaires à risque, à taux d'intérêts variable, sont pour la plupart accordés à un public à « historique de crédit difficile ». Les ménages se surendettaient et achetaient des biens immobiliers à des prix trop élevés par rapport à leur valeur. La plupart de ces prêts ont été titrisés et revendus à travers le monde. La crise des *subprimes* débute avec l'effondrement du marché immobilier américain. Quand en 2007, le système immobilier s'effondre, les personnes au capital emprunts surestimé ne peuvent rembourser. Cela a pour conséquence une chute des valeurs boursières. Les investisseurs de tous pays ayant acheté ces obligations, le problème s'est rependu à l'échelle internationale à toute vitesse.

⁶⁷ JACQUILLAT Bertrand et LEVY-GARBOUA Vivien, *Les 100 mots de la crise financière*, PUF, Paris, 2009, p.30

Juin 2007, Bear Stearns, banque d'affaires américaine, n'arrive plus à rembourser leurs clients, car les *subprimes* ne valent plus rien. Ces hypothèques, revendues dans le monde entier sous forme de titres, pourrissent les systèmes bancaires. Le pire qu'on puisse imaginer se produit : « *les Bourses sont à leur plus bas niveau depuis cinq ans. Les banques se méfient les unes des autres et ne se prêtent dès lors plus d'argent* ⁶⁸ ». Les problèmes de liquidité se propagent à travers le monde.

Septembre 2007, Northern Rock, banque britannique, fut l'une des premières victimes de « *l'asphyxie du marché interbancaire* ». La panique envahit les déposants. Les télévisions du monde entier en furent le relai en diffusant les images des files d'attentes des clients venus retirer leur argent. « *Le spectre de la Grande dépression de 1929 et de ses conséquences dramatiques sur l'épargnant, dont on pensait qu'il était de l'histoire ancienne, a fait brusquement irruption...* ⁶⁹ ». Ces événements ne sont que les prémices de la catastrophe qui attend la Bourse.

Septembre 2008, la catastrophe est évitée de peu lors du sauvetage de Fannie Mae et Freddie Mac par le gouvernement américain. Peu de temps après, le pilier des banques d'affaires, l'un des « bulge brackets », Lehman Brothers dépose le bilan. Le 15 septembre 2008 à la première heure, la banque déclare faillite en se plaçant sous la protection du « Chapitre 11 » ⁷⁰. Cette annonce créa un véritable séisme dans le monde financier. Qui aurait cru que l'Etat puisse laisser tomber un monument comme Lehman Brothers ?

Après Lehman Brothers et le rachat de Merrill Lynch par Bank of America, l'AIG se trouve dans le tourment à son tour. Le premier assureur américain et le n°3 mondial tente de sortir la tête de l'eau tant bien que mal. *Le Soir* annonce qu'une « *faillite de l'assureur aurait, des conséquences incalculables pour le système financier international, car les investisseurs du monde entier auraient à supporter de nouvelles dépréciations d'actifs, ...* ⁷¹ ».

⁶⁸ VAN CALOEN Ariane et VAN DE WOESTYNE Francis, *Fortis, Dexia ... le séisme*, Luc Pire, Bruxelles, 2009, p.17

⁶⁹ JACQUILLAT Bertrand et LEVY-GARBOUA Vivien, *Les 100 mots de la crise financière*, PUF, Paris, 2009, p.42

⁷⁰ Le « Chapitre 11 » de la loi américaine sur les faillites est une procédure judiciaire qui permet aux entreprises de se mettre à l'abri des créanciers sans « qu'aucune condition soit posée ».

⁷¹ P.G., *Une crise sans fin*, in **LE SOIR**, 17 septembre 2008.

Septembre noir pour la Bourse Internationale. En effet, la contagion se reprend à une vitesse phénoménale. Quasi toutes les banques ont dans leur portefeuille des actions pourries. Elles sont donc impliquées de manière directe ou indirecte dans le marché immobilier américain et ont dû subir les conséquences désastreuses de leurs investissements.

2. ...et un petit pays nommé Belgique

En Belgique, Fortis est la première à endurer les conséquences de choc boursier. Par conséquent, c'est toute l'Europe qui est touché. Précisions néanmoins que le cas Fortis est un cas particulier. Pour la banque, la crise a débuté bien avant le krach de septembre.

a) Ne dites plus « Fortis » mais « BNP Paribas Fortis » !

Octobre 2007, malgré les signes d'une crise qui ne fait que se préciser, Fortis avec un consortium composé de Royal Bank of Scotland et Santander devient officiellement propriétaire d'ABN Amro, banque néerlandaise. Et ce pour la modique somme de septante et un milliards d'euros. La transaction devait être l'affaire du siècle, ce fut l'action qui précipita Fortis dans sa chute.

Juin 2008, Fortis annonce une augmentation de capital, un changement de management et la suppression de dividendes. Ces annonces, totalement contradictoires aux précédentes, plongent la banque dans une crise de confiance. L'action du groupe est lynchée par les investisseurs sur le marché. « *Désorienté, le marché à flingué le titre : 18,89%*⁷² » annonce *Le Soir* à la Une du 27 juin 2008. Ces événements ne sont que les prémices de ce à quoi Fortis devra faire face. Le 9 septembre, le Président Maurice Lippens, continue de clamer haut et fort que Fortis est « une entreprise solide ».

Pourtant, vendredi 26 septembre 2008, Fortis est au bord de la faillite. Pour sortir de cette impasse plus de trente milliards d'euros et dix milliards de dollars sont nécessaire pour lundi matin ! Les événements s'enchaînent rapidement : « *Mercredi 24 septembre, les crédits interbancaires s'épuisent. Fortis ne trouve plus les liquidités suffisantes. Les loups ne se mangent pas entre eux. Les banques, oui. Elles se tuent*⁷³ ». Jeudi 25 septembre, les rumeurs vont tous azimuts, les courbes boursières sont en chute libre.

⁷² Fortis, le Krach, in **LE SOIR**, 27 juin 2008.

⁷³ VAN CALOEN Ariane et VAN DE WOESTYNE Francis, *Fortis, Dexia ... le séisme*, Luc Pire, Bruxelles, 2009, p.43

Vendredi, Fortis perd 21% de sa valeur et ne vaut plus que 5,5 €. Lundi 29 septembre, après un week-end intense de négociations entre la banque, les gouvernements belge, néerlandais et luxembourgeois, Fortis est « sauvé ».

Mais l'histoire ne s'achève pas là. En effet, malgré l'intervention des différents gouvernements, Fortis continue à prendre l'eau ainsi que le plan de sauvetage mis en place. Les Pays-Bas, frileux de sauver une banque qui restera aux mains des belges, rachète l'ensemble des activités du groupe sur leur territoire. C'est à ce moment que BNP Paribas entre dans la danse et se propose comme acquéreur. Le 4 octobre 2008, les négociations débutent entre les français et l'Etat belge. Nous nous souviendrons du tapage médiatique et des nombreux rebondissements que l'affaire a suscités. Révolte des actionnaires, actions en Justice et démission du Premier Ministre Belge ont été les éléments qui ont nourri la presse ces derniers mois dans « l'affaire Fortis ». Ce n'est qu'au bout de deux Assemblées Générales et d'avis judiciaires que la banque française devient propriétaire de Fortis, en avril 2009. « *Cette opération permet à la banque tandem Michel Prébereau et Baudouin Prot de devenir la première de la zone euro et la seule à être dans quatre pays...* »⁷⁴

b) Dexia : chacun son tour !

Après cet arrangement bancal, les candidats au sauvetage se bousculent au portillon. C'est au tour de Dexia de solliciter l'intervention de l'Etat mais le gouvernement lui demande d'attendre. Sachant qu'il y a urgence, Axel Miller, le CEO à l'époque, tente le tout pour le tout. Le week-end du 27 septembre, il propose une augmentation de capital de 7 milliards d'euros pour rassurer le marché. Les différents partenaires n'ayant pas suivi, la reprise de la Bourse fut catastrophique pour le groupe, le lundi qui suit. *Le Figaro* met le feu aux poudres en annonçant une augmentation de capital imminente⁷⁵. La réaction ne se fait pas attendre : perte de 30% de la valeur de l'action.

Les négociations entre les belges et les français cette fois-ci débutent. Très vite, les exigences françaises font barrage à toute avancée. La France veut reprendre le contrôle de la banque et se débarrasser du CEO, Axel Miller. Il ne fut pas long pour que ces conditions soient acceptées. Dexia est sauvée et française.

⁷⁴ FAY Sophie, *Fusions sans effusions*, in **Le Nouvel Observateur**, 9 au 15 octobre 2008, n°2292, p.59.

⁷⁵ VAN CALOEN Ariane et VAN DE WOESTYNE Francis, *Fortis, Dexia ... le séisme*, Luc Pire, Bruxelles, 2009, p.75

c) L'effet domino : KBC, ING, ...

Fin octobre, contre toutes attentes, KBC subit les conséquences du choc boursier. La banque doit recourir à l'aide de l'Etat fédéral. Le pilier du secteur est en déroute et perd plus de 60% de sa valeur en un mois. Encore une fois, le gouvernement injecte plus de trois milliards pour sauver une banque... ING, banque hollandaise, subit également l'intervention de l'Etat pour se remettre à flot.

3. Quand la crise rencontre les finances : particularités de la crise financière

a) Crise financière et krach boursier

Selon Thierry Libaert⁷⁶, deux cas de figure sont possibles dans les crises financières : une difficulté endogène et une difficulté exogène. La difficulté endogène est due à de mauvais résultats, le cours de la Bourse qui baisse. La difficulté exogène est la résultante d'un krach boursier comme celui auquel nous avons assisté en septembre 2008. Nous nous retrouvons bien dans le cas de figure d'un krach boursier qui a entraîné le secteur financier en crise. La crise a entraîné sur son passage de nombreux effets. Elle a plongé l'économie mondiale dans une crise sans précédent. Le système bancaire étant ébranlé. L'économie des pays s'est écroulée vu la mauvaise santé de ses fondations.

Le secteur bancassurance n'est pas seul à avoir été mis à mal. Pour reprendre l'expression de Barry Eichengreen dans son ouvrage *Financial crises*, « *les crises sont au système financier ce que les crises cardiaques sont au système cardiovasculaire*⁷⁷ ». Si le portefeuille tombe, le reste suit. Nous pouvons voir au quotidien les effets de la crise aussi bien au niveau social qu'économique. Tel un tremblement de terre, les ondes se sont propagées à travers le monde. Les différentes industries ont vu leurs chiffres d'affaires fondre comme neige au soleil. Les conséquences de ce séisme boursier ne sont pas encore toutes révélées.

b) Acteurs : l'Etat s'invite à la crise !

Une des particularités d'une crise est l'intrusion de nouveaux acteurs. La crise financière n'a pas échappé à la règle. L'intervention de l'Etat n'est pas surprenante.

⁷⁶ LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, p.21

⁷⁷ EICHENGREEN Barry, *Financial crises, and what to do about them*, Oxford University Press, Oxford, 2002.

Néanmoins, son rôle a été original dans ce cas-ci. Il est devenu un acteur à deux niveaux : en tant que partie prenante exigeant des comptes au secteur boursier et en tant que partie de la « solution ». Les dirigeants bancaires ne sachant plus à qui s'adresser, se sont tournés vers l'Etat. Etant le seul à pourvoir au déficit, les gouvernements de différents pays, même les plus capitalistes, ont été obligés de recapitaliser les institutions financières afin qu'elles ne finissent pas comme feu Lehman Brothers.

Jamais, dans le monde capitaliste, nous n'aurions imaginé pareille chose : l'intervention du public dans les affaires du privé. Dans tous les pays, même les Etats-Unis où la « jungle » du capitalisme règne, l'Etat s'est porté garant afin de sauver les institutions financières au bord de la faillite. Avant de déployer des actions d'une telle envergure, il faudrait « *trouver peut-être une réponse à la question posée par Albert Bastenier, [professeur émérite de l'UCL], de savoir 'à qui nous allons nous fier ?', sans réponse à laquelle l'action plus ou moins volontariste des Etats risque bien de ressembler à de pathétiques incantations*⁷⁸ ».

c) Perte de crédibilité, crise de confiance

Malgré les efforts colossaux déployés, les conséquences de la crise se font sentir sur l'économie et la population assez rapidement. Le monde financier a prouvé qu'il n'a pas su gérer l'argent de ses actionnaires et clients en « bon père de famille ». Cette crise a démontré au public qu'il ne pouvait plus faire confiance au système actuel et encore moins en ses banques. Cette perte de confiance a entraîné le monde des finances dans un trou sans fond. Toutes les banques tombaient les unes après les autres suite à la découverte de crédits « pourris » au sein de leur institution. « *Crise de confiance, crise de conscience ; tout a basculé.*⁷⁹ »

Au delà même de la chute de la Bourse, une crise de confiance s'est développée au fur et à mesure. La panique a provoqué le même phénomène que lors de la Grande Dépression de 1929. Selon Patrick Lagadec, « *on ne sort pas d'une situation de crise gravissime sans la confiance des administrés ; sans partager avec eux une partie du*

⁷⁸ LECHAT Benoît, *Crise de Confiance, crise de conscience*, Dossier in La Revue Nouvelle, Février 2009.

⁷⁹ VAN CALOEN Ariane et VAN DE WOESTYNE Francis, *Fortis, Dexia ... le séisme*, Luc Pire, Bruxelles, 2009, p.43

*fardeau*⁸⁰ ». Il faut savoir que les banques se basent sur leur capital confiance pour attirer le client. Sans confiance, le monde financier n'existe plus. En terme d'image et de crédibilité, les institutions financières en ont pris un coup. D'autant plus que les médias ont largement couvert l'événement et ont contribué à fragiliser cette image. Christine Vanormelingen⁸¹, Directrice Communication d'Axa Belgique, pense que la couverture médiatique a eu un effet déstabilisateur sur l'ensemble des consommateurs provoquant ainsi une perte de confiance dans le système bancaire. Pour redevenir opérationnel sur le marché, les banques doivent rétablir cette confiance perdue, ce qui n'est pas chose aisée.

B. Application de la pub à la crise financière

Lors de cette crise, les banques ont établi leur stratégie très différemment. Les effets de celle-ci sont d'autant plus divergents d'un acteur à l'autre. Fortis a été noyé par la crise et ses différents rebondissements. Dexia a joué la carte de la discrétion. ING a voulu se différencier et prendre distance mais a vite été rattrapé par le déluge. Contre toutes attentes, KBC a dû également recourir à plusieurs recapitalisations. AXA, quant à elle, a misé sur une campagne créative autour de la « sécurité » et estime avoir tiré son épingle du jeu.

1. Dépenses des annonceurs durant de la crise

Comme nous l'avons cité précédemment, les dépenses publicitaires sont en chute et la tendance média/hors-média est inversée. L'Union Belge des Annonceurs, dans son communiqué du 11 février 2009⁸², souligne l'impact que la crise a eu sur les dépenses publicitaires. Selon elle, 93% des annonceurs belges ressentent l'impact de la crise financière. Celle-ci influence 90% d'entre eux dans le choix du support. Plus de 80% d'entre eux ont réduit leur budget média de 10% à 20% en moyenne. *De Standaard*⁸³ révélait également une chute des dépenses publicitaires de 6% par rapport à 2007⁸⁴.

⁸⁰ LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1981, p.191

⁸¹ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

⁸² http://www.ubabelgium.be/uba/download/fr/7483154/file/2009-02-11_uba_f.pdf, publié le 11 février 2009

⁸³ *Crisis duwt reclameuitgaven terug*, in **De Standaard**, 20 juillet 2009, <http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=122CPETA&word>

⁸⁴ Chiffres publiés par le CIM voir <http://www.cim.be/mdb/fr/d/dt.html>

Nous pouvons voir très clairement sur le graphique ci-dessous une baisse des investissements en novembre 2008.

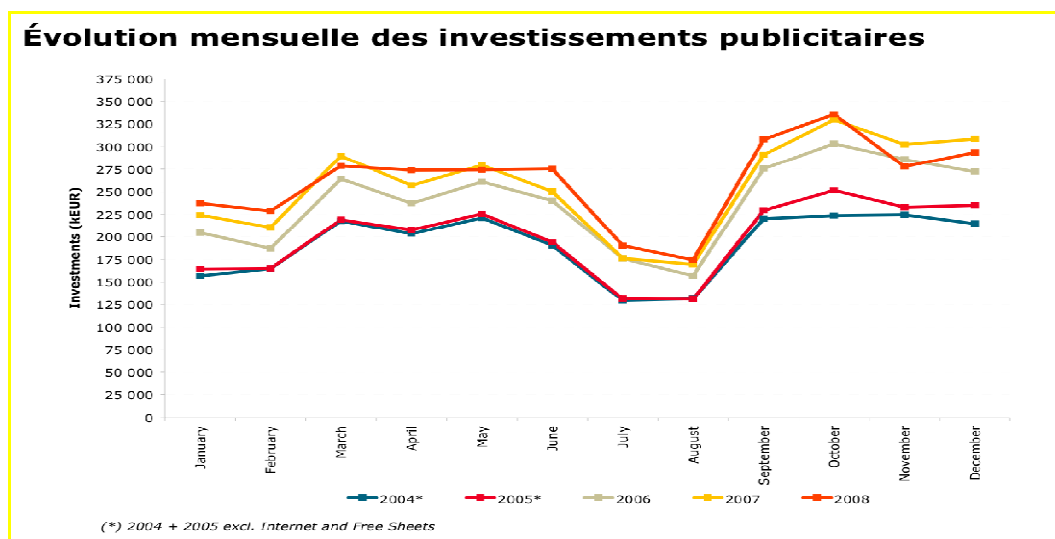


Figure 1 : Evolution des investissements publicitaires en Belgique, en Million d'euros⁸⁵

Du côté français, la baisse se fait également ressentir. L'Union des Annonceurs rapporte que « en 2008, les investissements en communication des annonceurs enregistrent une baisse de - 1,4 % contre + 0,6 % en 2007⁸⁶ ». Ces chiffres semblent « logiques » quand on sait qu'une majorité des pays est en récession depuis le krach boursier. Cependant, Marc Fauconnier, dans son ouvrage intitulé *I love the Crisis*⁸⁷, démontre la pertinence de continuer la publicité malgré les crises et notamment durant les crises économiques. Cela permet à l'entreprise de rester sur le marché et même de gagner des parts de marché et un « capital image » plus fort.

2. Aux grands maux, les grands remèdes

Dans notre premier chapitre, nous soutenons que l'intérêt principal de la publicité de crise est son caractère d'outil de mass media. En considérant ce point, la publicité peut trouver, en des situations de crise « grand public » comme la crise financière, un lieu propice à l'expression.

⁸⁵ Sources CIM, publié par OMD, le 11 Février 2009, http://www.omdcommunications.be/medias/adremflash/0902_AdRemFlash_MDB_december_FR.pdf

⁸⁶ <http://www.uda.fr/chiffres-et-documents/chiffres-cles/chiffres-cles-france-pub-irep/>

⁸⁷ FAUCONNIER Marc, *I Love the Crisis, Plaidoyer pour un marketing anticyclique*, 2ème édition, Edition Mise à Jour, 2008.

a) Le grand public comme cible

La crise financière a incontestablement touché tous publics confondus : les clients de différents niveaux sociaux, les actionnaires de petite ou grande envergure, le monde politique, les entreprises, etc. Chacun d'entre nous a été impliqué de près ou de loin par les effets de cette crise. Les banques se devaient donc d'orienter leur communication de crise vers un public très large. C'est à ce niveau que la publicité peut avoir un intérêt.

Emmanuel Goedseels⁸⁸, de l'agence Whyte, précise qu'il est pertinent d'utiliser la publicité si « *la crise est suffisamment forte, il faut rassurer l'ensemble de la population.* » Dans le cas de la crise financière étudiée, nous pourrions penser que la publicité soit adéquate de par son public cible élargi et indéterminé. Didier De Jaeger⁸⁹, Président de Troy, confirme ce point. La publicité, dit-il, « *a des avantages que les alternatives n'ont pas, notamment de pouvoir toucher beaucoup de monde, voire tout le monde et plusieurs fois.* » De par l'impact de la crise, les institutions financières se devaient de diffuser leur message à grande échelle. L'avantage dans ce cas de la pub est sa visibilité mais également la possibilité de répétition du message. En effet, selon Bernard Cathelat, « *la publicité est redondante par principe*⁹⁰ ». De ce fait, une majorité de personnes peuvent être touchées par le message, et ce plusieurs fois, de façon à ce qu'elles s'en imprègnent.

b) Surexposition médiatique

Une autre caractéristique de cette crise financière est que la presse a été le relai de l'événement à grande échelle. A ce niveau, nous ne parlons plus de tapage médiatique mais d'événement mondial. Il ne se passe pas un jour où les médias ne rapportent les effets de la crise. Emmanuel Goedseels⁹¹ et Baudouin Velge⁹² considèrent qu'il y a un risque de surexposer la crise en utilisant la publicité comme outil. Ce facteur n'est plus à prendre en considération dans le cas qui nous occupe. Au contraire, l'événement étant affichée partout, les institutions financières ne peuvent que réagir avec des gros moyens de manière à ce que le grand public puisse avoir réponse à leurs questions.

⁸⁸ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁸⁹ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

⁹⁰ CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, Paris, 1987, p.83

⁹¹ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

⁹² Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

La publicité en temps de crise a le désavantage de mettre la lumière sur l'institution mise à mal. Dans le cas présent, ce point négatif peut être utilisé dans la communication de crise. Vu l'ampleur de la crise, aucun moyen n'est à négliger et ne sera considéré comme trop massif. L'exposition médiatique de la crise financière étant à son paroxysme, les institutions financières se devaient de réagir à la mesure de l'évènement.

c) Publicité : solution potentielle

Le choix des outils de communication doit tenir compte de tous les éléments précités. Le premier acte de communication de crise à poser est le contact avec la presse. Informer les médias et les leaders d'opinion de la situation est une priorité dans ce cas. Néanmoins, nous avons pu voir que les médias ne relaient pas forcément le message voulu. La crise financière a été le lieu de toutes les suspicions de la part des médias. Il y a eu rupture de confiance et de crédibilité envers le monde financier. Les banques ont dû faire appel à d'autres moyens pour atteindre leur cible.

La communication Web est une des options choisies afin de toucher un maximum de personnes. Selon Karien Van den Branden⁹³, Coordinatrice du Marketing Communication Dexia, le site internet était l'instrument le plus facile à utiliser à ce moment là. Dexia Belgique a choisi de baser sa communication de crise principalement sur Internet et son site parce que « *le site dexia.be à ce moment-là est l'instrument le plus facile à communiquer dessus* ». En effet, la communication web est facilement gérable et les mises à jour rapides. « *En période de crise, Internet présente l'avantage de sa réactivité et de l'ampleur de son impact.*⁹⁴ »

Une seconde alternative pour toucher le grand public est la publicité. Elle a pour avantage d'être un outil de masse. Vu le public touché et la surexposition médiatique, la communication publicitaire semble appropriée à la crise financière quant à la cible à atteindre. Certaines banques ont opté pour cette option. AXA a décidé de ne pas arrêter sa campagne publicitaire et d'utiliser la crise pour communiquer son message basé sur la solvabilité. Fortis et BNP Paribas, quant à elles, a utilisé la pub dans le but de récupérer la parole.

⁹³ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

⁹⁴ LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2005, p.98

3. Reprise de contrôle du message

La communication publicitaire permet de maîtriser le message tout au long du processus jusqu'à sa cible. Comme nous le rappelle Charles van der Straten Waillet⁹⁵, lors d'une crise, « *il y a une période, qui est la période vive, où il est extrêmement difficile de communiquer parce que le chahut est tellement grand ... qu'aucun message n'atteint véritablement son but.* ». La publicité pourrait être un moyen de contrer cet obstacle à la communication, principalement dans la crise financière vécue récemment.

a) Apports de la publicité à la crise financière

La publicité est pertinente lorsque l'entreprise souhaite reprendre le contrôle des messages diffusés. Dans le cas de la crise étudiée, les experts en communication s'accordent à dire que la presse ne s'est pas faite relai du message des banques en général. Christine Vanormelingen⁹⁶ souligne que « *les journalistes ont clairement compris que la crédibilité est remise en cause. Donc les journalistes n'ont pas voulu soutenir les messages* ». Cette perte de crédibilité a entraîné une suspicion envers les banques et leur message. Pour les institutions bancaires, les relations de presse perdaient leurs avantages. C'est à ce niveau que la publicité de crise prend tout son sens. Les entreprises mises à mal ont vu en la publicité l'opportunité de diffuser leur communication malgré tout. Selon Maud Tixier, la publicité « *génère de la certitude. Par ce moyen, l'entreprise a la faculté de maîtriser son message et de centrer son action : écrire sans risque de distorsion ce que l'on a à dire est source de sérénité pour le personnel et d'apaisement pour le grand public* ⁹⁷».

b) Fortis : tentative de contrôle échouée

De l'avis des consultants interviewés, Fortis est pris comme l'exemple à ne pas suivre en terme de communication de crise. La première banque belge a enchaîné les crises depuis juin 2008. Les différents événements ont amené la presse et le grand public à ne plus faire confiance en la banque et à ne plus suivre leur message. D'un point de vue externe, la communication du plus grand groupe bancaire européen semblait totalement désordonnée et non réfléchi. Plusieurs erreurs ont été observées telles que le manque

⁹⁵ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

⁹⁶ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

⁹⁷ TIXIER Maud, *La communication de crise*, McGraw-Hill, Paris, 1991, p. 73

de communication vers les actionnaires ou les clients et trop de communication vers les médias, mais surtout une communication publicitaire non adaptée à la situation. Didier De Jaegger⁹⁸, Président de Troy, constate que « *Fortis a commencé avec BNP Paribas pour informer de ce qui allait se passer (...) Ils ont même continué leur campagne, mais c'était un peu une erreur. Certains disent que c'est tout à fait une erreur.* »

Revenons sur les tentatives de Fortis. Tout d'abord, en juin 2008, le manque de transparence envers les actionnaires lors de l'annonce de la suppression des dividendes provoque un tôle général. Au même moment, la banque diffuse sa campagne « La vie est une courbe⁹⁹ » et le slogan continue en disant : « il y a des hauts et des bas ». Vu la situation de chute boursière, la pub n'était vraiment pas opportune. Malgré les recommandations de son agence conseil, Interel, Fortis décide de continuer celle-ci. Selon la banque, les sondages sont en faveur de la campagne. Comme nous l'avons signalé précédemment, les consultants ne sont pas de cet avis. Marc Fauconnier¹⁰⁰ qualifie la campagne de contre-productive. Fortis n'a pas vu la crise venir et n'y est donc pas préparé. Malgré les efforts mis en place avec des Assemblées Informatives adressées aux actionnaires et autres outils, Fortis est en crise. Suite au mécontentement des actionnaires, le Conseil d'Administration se sent obligé de réagir et c'est le management qui en paie les conséquences. Le 11 juillet 2008, le groupe annonce la démission de son CEO, Jean-Paul Votron.

Fin septembre 2008, Fortis plonge en pleine crise. Les tentatives de sauvetage de la banque par le gouvernement se soldent par un accord avec le groupe français BNP Paribas. Afin d'informer son public, Fortis diffuse une publicité de type communiqué¹⁰¹. La banque française fait de même dans la presse quotidienne¹⁰². Ensuite, ils mènent campagne conjointement dans les annonces qui suivent¹⁰³. Celles-ci sont censées informer et rassurer le public de la solvabilité et des bonnes intentions des français. Voyant que les médias ne soutiennent pas le message, les deux banques prennent la décision de reprendre la parole et d'informer leur public. En effet, à ce

⁹⁸ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

⁹⁹ Annexes p.52 à p.54

¹⁰⁰ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

¹⁰¹ Annexes p.55

¹⁰² Annexes p.56

¹⁰³ Annexes p.57, p.58 et p.63

moment la presse relate quotidiennement la débâcle de Fortis et les « mauvais choix » de la direction.

Par la suite, BNP Paribas prend les choses en main et lance sa campagne « Bientôt ensemble¹⁰⁴ » qui expose les différents axes de sa politique. Selon Charles van der Straten Waillet¹⁰⁵, si la banque s'est mise à faire de la publicité dans les médias belges c'est dans le seul but de convaincre les différents publics que c'est « le ciel sur terre ». Malgré leurs efforts, Fortis et BNP Paribas ont subi les effets négatifs que peut avoir la publicité. Ils ont pris le risque d'utiliser la publicité de crise. Le message rassurant et basé sur la sécurité de placement de la banque a été totalement rejeté par le public.

c) Rejet de la publicité de Fortis

L'erreur de Fortis est de ne pas avoir mesuré et tenu compte de son capital sympathie. Son image s'est érodée jour après jour dans les journaux, qui se faisaient le relai de tous les rebondissements dans les moindres détails. Sophie Giret souligne que « *la publicité de crise trouve plus difficilement sa légitimité lorsque l'organisation est expressément déclarée ou jugée coupable par l'opinion publique et qu'elle perd toute sympathie à ses yeux*¹⁰⁶ ». De plus, le public étant touché au plus profond, la panique a vite gagné les ménages. Les coupables de ce fiasco sont tout désignés : les banquiers. Fortis sortant à peine d'une crise de confiance a été touché plus que d'autres.

BNP Paribas fait, selon nous, la même erreur lors de la reprise de Fortis. La banque française diffuse plusieurs publicités dans la presse belge afin communiquer son positionnement. Pensant arriver comme sauveur, elle se heurte à un mur de protestation en tout genre. Cela va de l'actionnaire au client, en passant par les travailleurs effrayés pour leur avenir. Aux yeux du public, et surtout des actionnaires furieux de ne pas avoir été informés du rachat, BNP Paribas n'a pas le droit d'acquiescer Fortis. Charles Van der Straten Waillet estime que pour BNP Paribas « *la crise n'aidant pas, la crédibilité de cette institution s'est effritée, en tout cas auprès d'une partie de la population. Et si cette société devait se remonter, ou se repositionner, ou se reprofiler avec de la publicité maintenant, je pense que ça serait contre productif.* ».

¹⁰⁴ Annexes p.59 à p.62

¹⁰⁵ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

¹⁰⁶ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p. 102

Nous estimons que les campagnes, et particulièrement « Bientôt ensemble¹⁰⁷ », sont bien conçues au niveau de la forme et du contenu. Elles allient informations pertinentes et design élégant soutenu par des photos de groupe. Ainsi, la banque française veut rassurer le public belge. En effet, BNP Paribas annonce le rachat de Fortis et énonce ses intentions auprès des clients. Le message est clair, simple et bien rédigé. Mais cette tentative est comme arrogante aux yeux du public. Le souci est que le discours manque d'empathie. Il est froid et impersonnel. BNP Paribas n'a pas tenu compte du facteur humain et du contexte. La banque a fait peu de relations de presse et encore moins de communication de proximité. Comme nous le disait Baudouin Velge¹⁰⁸, Administrateur Délégué d'Interel Bruxelles, le gap entre la théorie et la pratique doit être pris en compte lors de la conception d'une publicité.

Le public n'a pas suivi le message et les actionnaires encore moins. La publicité n'est pas adaptée dans ce cas car comme nous l'avons précisé, un travail en aval doit être effectué au préalable. L'erreur de ne pas tenir compte du contexte de diffusion et des arrières de la banque rachetée fut fatale. Fortis avait mauvaise presse auprès de son public et du grand public en général. La banque française en a hérité lors du rachat. De plus, les actionnaires se sont sentis trahis par cette décision car ils n'ont pas été consultés à cet égard. La réaction fut imminente : un rejet total des messages. Des campagnes contre le rachat de BNP Paribas ont été menées provoquant une crise dans la crise. La publicité dans ce cas n'était pas appropriée à la situation. Elle a été perçue comme une tentative de manipulation venant s'ajouter au scandale financier.

4. Publicité : outil proactif

La publicité en temps de crise est un moyen de réaction mais également un acte proactif. L'entreprise n'attend pas qu'on lui donne la parole, elle la prend. Lors de nos recherches, nous avons pu observer qu'AXA Banque a été l'une des rares institutions à avoir adopté cette attitude. Comme le soulignait Christine Vanormelingen¹⁰⁹, Directrice Communication d'AXA Belgique, le groupe a opté pour « *une politique voulue réactive (...), on ne voulait aucunement passer à la trappe de certains journalistes qui voulaient à tout prix annoncer le déclin d'AXA.* »

¹⁰⁷ Annexes p.59 à p.62

¹⁰⁸ Entretien du 4 mars 2009, Annexes p.25

¹⁰⁹ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

a) AXA : le cas particulier

AXA n'a pas été touché de la même manière par la crise. Comme nous le dit Christine Vanormelingen, AXA a échappé au gros de la tempête car leur modèle n'est pas basé sur celui d'une banque systémique. De plus petits clients et une base fondée sur l'assurance font que le groupe soit sorti avec le moins de dégâts de cette crise. Même ses concurrents l'identifient comme un cas particulier, voire même comme le « grand vainqueur ». AXA n'a pas été pris dans le tourment comme les autres banques. Selon AXA, plusieurs explications sont possibles : tout d'abord, sa communication basée essentiellement sur une campagne *above the line* ; ensuite son détachement par rapport aux concurrents et à la crise en général ; et enfin une solvabilité et une liquidité tout à fait correctes. Durant la crise, ces points ont manqué aux banques qui se démenaient auprès des journalistes pour prouver leur stabilité financière.

b) Stratégie d'AXA

Voyons sur quel fondement AXA a établi sa communication pour être perçu par le public et la concurrence comme celle qui s'en sort le mieux dans le paysage financier belge actuel. AXA avoue avoir voulu une communication proactive et non simplement réactive. Le groupe ne voulait pas être pris au piège des journalistes. Ayant conscience de la déformation des messages dans les médias, leur stratégie a été la suivante : pas de communiqué de presse, pas de conférence de presse mais une communication millimétrée et calculée au niveau externe (journalistes et clients) et interne (syndicats et employés ; courtiers et banquiers externes). La Directrice Communication d'AXA Belgique avoue que c'est « *évidemment tout à fait le contraire de ce qu'on fait les banques belges* ».

La réaction « *permet en outre d'éviter les faux problèmes, les rumeurs ; d'être soutenu en cas de crise*¹¹⁰ ». Christine Vanormelingen¹¹¹ nous confie qu'il y a eu « *une volonté et une politique de communication réactive face à la crise* ». En effet, AXA a basé sa communication pendant la crise financière principalement sur leur campagne publicitaire. C'était « *une politique voulue réactive, en situant systématiquement les*

¹¹⁰ WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris 2004, p.11

¹¹¹ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

points forts ». Selon eux, leur communication a payé : ils ont observé « *un équivalent en terme de valeur publicitaire* ».

La banque a donc misé sur un message de stabilité et de sécurité financière. Dans son ouvrage *I love the crisis*, Marc Fauconnier relève que AXA a su se distinguer de ses concurrents en s'appuyant sur un message de nature relationnelle avec le client. En alignant son discours sur la sécurité financière, la banque a su « *revenir à l'essence même de la relation entre le client et le consommateur* »¹¹². De plus, comme le souligne Baudouin Velge, il y a sens d'utiliser la publicité si l'organisation a pour acquis d'en faire régulièrement. AXA entre dans cette catégorie. Comme nous pouvons le voir dans les chiffres publiés par le Centre d'Information sur les Medias¹¹³, AXA occupe le cinquième rang des plus gros annonceurs de Belgique dans la presse quotidienne.

	GROUPE D'ANNONCEURS	MONTANT (EN €)
1	LIDL & CO	30.192.430
2	CARREFOUR GROUP	25.176.018
3	CORELIO	21.501.929
4	DELHAIZE LE LION	17.919.741
5	AXA GROUP	15.237.902
6	DE PERSGROEP	13.645.274
7	VLAAMSE MEDIA MAATSCHAPPIJ	13.235.763
8	BELGACOM GROUP	12.636.382
9	COMMUNAUTES ET REGIONS	12.186.041
10	ANNONCEUR REGIONAL SERVICES	11.878.689

Tableau 2 : Les chiffres de pression publicitaire de 2008 dans la presse quotidienne

L'autre moment important dans la communication d'AXA était l'annonce par le groupe du bilan 2008 à Paris, le 19 février 2009. A cet égard, il y a eu la volonté à Bruxelles d'avoir sa propre conférence de presse. En effet, les deux capitales étant proches géographiquement la conférence parisienne allait avoir un impact considérable sur la Belgique. La décision a été prise de tenir une conférence de presse bruxelloise à quelques heures d'intervalle de la parisienne afin de maîtriser le message au mieux auprès des journalistes belges et de ne pas subir « *d'influences négatives d'une presse locale sur le message du groupe* »¹¹⁴. Maîtriser le message afin d'atteindre ses objectifs a été la ligne directrice de la communication d'AXA.

¹¹² FAUCCONNIER Marc, *I Love the Crisis*, 2^{ème} édition, Edition Mise à Jour, 2008, p.28

¹¹³ Source CIM, chiffre 2008 <http://www.cim.be/mdb/fr/d/dr/drp.html>

¹¹⁴ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

c) Les pubs d'AXA

Pour faire passer son message, AXA Belgique a établi sa communication principalement sur la publicité. « *Utiliser la publicité signifie reprendre l'offensive sur l'environnement médiatique et donner confiance aux salariés.*¹¹⁵ » La banque a développé sa campagne en plusieurs vagues. Christine Vanormelingen n'appelle pas cela de la « publicité de crise » au départ. Néanmoins, dans la seconde étape, elle reconnaît que l'intention y était car le groupe s'est basé sur la crise pour établir leurs annonces. Différentes publicités ont été diffusées au cœur de la crise avec comme message de base « la stabilité d'AXA ».

La première campagne¹¹⁶ a été lancée dans la presse quotidienne le 9 septembre 2009 et s'est achevée le 23 septembre 2009. Elle est évolutive : les pubs sont reprises jour après jour et complétées de sorte que le message final soit délivré en fin de campagne. AXA a planifiée celle-ci bien avant la crise mais a décidé de la poursuivre car elle avait encore plus de sens en ces temps difficiles. La banque s'inspire du climat d'instabilité qui régnait au sein du secteur financier et axe son message sur la stabilité.

La seconde vague¹¹⁷ se nourrit de l'actualité pour établir son discours de stabilité. En effet, AXA a repris les titres d'actualité de la presse pour démontrer que, chez eux, la crise ne s'était pas installée. « *Quand on a vu tout ce qui se passait, on a utilisé les titres de la concurrence pour dire qu'AXA est stable* » nous révèle Christine Vanormelingen. Cette campagne *Top Topical* était « customisée » à chaque support. Chaque quotidien voyait le lendemain ses titres repris dans la publicité d'AXA.

Signalons au passage que ces deux campagnes ont été nominées au *Top Topical Award 2008*¹¹⁸. La première a remporté la deuxième place dans la catégorie « Profit ». L'originalité du message a payé et a été utilisée à bon escient au sein d'une communication de crise.

Ces deux campagnes ventent le mérite d'*I-Plus Welcome* qui est une formule à haut rendement et stable. Elles étaient programmées pour septembre et octobre. AXA a

¹¹⁵ TIXIER Maud, *La communication de crise*, McGraw-Hill, Paris, 1991, p. 73

¹¹⁶ Annexes p.64 à p.67

¹¹⁷ Annexes p.68 à p.72

¹¹⁸ Prix remis par les différentes régies presse pour récompenser les annonces les plus originales www.toptopicals.be http://www.toptopicals.be/resultats_20080512_msq.php?lang=fr&type=2 consulté le 15 juillet 2009.

décidé de les prolonger malgré la crise jusqu'en décembre avec une autre graphisme¹¹⁹. Cette fois, AXA a eu l'idée d'imager la stabilité par des boulons fixant la pub. *Happy Family*¹²⁰ est un autre produit qui propose de rassembler les assurances du client en un seul. Là encore, AXA a fait preuve d'imagination pour attirer l'attention du client et prouver sa stabilité. Les publicités prennent en dérision la tendance à promettre des choses impossibles aux clients pour affirmer que « AXA voit les choses différemment ». Redoublant d'ingéniosité, AXA a lancé une autre campagne cette fois-ci plus visuelle et toujours en relation avec la crise (homme fâché¹²¹). Toutes ses campagnes ont eu le mérite d'attirer l'attention du public.

N'étant pas cité dans les médias, ayant basé son message sur la stabilité, et étant très présent en terme de visibilité sur le marché, AXA a su maintenir une image fiable au yeux du public. Christine Vanormelingen¹²² nous dit que « *selon l'échelle du Wait Advertising Equivalent établi par la KUL et une agence, (...) AXA a gagné par rapport aux années précédentes en terme d'image et de réputation* ». D'après la Directrice Communication, la stratégie paie vu que la banque hérite de clients venus des concurrents en mauvaise posture.

Le cas d'AXA est particulier. Le groupe a joué de l'actualité pour baser son message publicitaire tout en se détachant de la crise. Le groupe bancaire a fait preuve d'imagination et de créativité pour rassurer le public. En se dissociant de la crise, ils ont su convaincre leur public que le mal ne les avait pas touché. Ingénieux mais pas toujours efficace. La communication bancaire a toujours été difficile car les produits proposés sont quasi similaires et que parler d'argent reste un sujet délicat. Ajoutons à cela le phénomène de crise et le résultat relève de l'impossible. Cependant, AXA a su se distinguer. Ils ont compris le principe de « *savoir faire sourire le consommateur tout en restant crédible est la clé de la réussite de la communication bancaire*¹²³ ». Pari réussi pour AXA, même en situation de crise !

¹¹⁹ Annexes p.73 et p.78

¹²⁰ Annexes p.74 à p.76

¹²¹ Annexes p.77 et p.78

¹²² Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

¹²³ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005, p.131

C. Publicité comme opportunité

1. Enjeux de l'image :

L'image a un rôle primordial dans une situation de crise. Elle est certes malmenée mais essentielle pour une sortie de crise sans trop de dégâts. Une entreprise bénéficiant d'une « bonne image » au départ, peut mieux s'en sortir. Selon Patrick Lagadec, « *le capital de crédibilité dont jouissent les responsables avant l'événement est un facteur essentiel. Cet avoir est lié au comportement des autorités et notamment au type de discours produit au préalable* ¹²⁴ ». La crise pousse les organisations à revoir leur positionnement et leur image. La publicité peut aider dans la démarche.

Nous avons pu voir que la publicité peut aider l'entreprise après une crise soit dans la reconstruction, soit dans le renouvellement ou dans le renforcement d'image. Le cas d'AXA est clairement une situation de renforcement. La banque grâce à sa communication et à sa campagne a su renforcer sa position sur le marché. Quant à Dexia nous parlerons plutôt de reconstruction d'image.

2. Dexia et la reconstruction

Dexia a été la seconde banque sur le territoire belge à subir les conséquences de la crise financière. Comme nous l'avons vu plus haut, au moment où Fortis était en négociation avec le gouvernement, Dexia frappait déjà à la porte. Voyant le désastre de Fortis, le groupe a opté pour la discrétion au niveau de sa communication. Selon Karien Van den Branden¹²⁵, chargée de communication chez Dexia, la crise a débuté avec Fortis et « *c'était un exemple qui était très mauvais (...) On ne pouvait nier le problème en sachant que le monde était en bouleversement* ».

Plus discret et moins arrogant, Dexia a néanmoins commis des erreurs dans sa gestion de crise. Par exemple, la réception tenue à Monaco. « *Et c'est vrai que Monaco (une fête luxueuse organisée début octobre pour l'installations de Dexia Banque privée) était une erreur. Il nous faut rester modeste* » avoue Stefaan Decraene, Président du Comité

¹²⁴ LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1981, p.191

¹²⁵ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

de direction de Dexia Banque Belgique, dans un article du Soir du 21 novembre 2008¹²⁶.

D'un point de vue communicationnel, Dexia a adopté une tout autre stratégie qu'AXA. La banque a préféré arrêter sa communication publicitaire au cœur de la crise. Elle a communiqué principalement via son site Internet durant la crise en créant un dossier spécial sur la page d'accueil, « *Dexia and the Financial crisis* ». La campagne *above the line* a été reprise en décembre 2009. La banque a joué du contexte de fin d'année pour passer un message rassurant et de stabilité retrouvée. La publicité¹²⁷ représente un sapin avec les boules de Noël emballées dans du plastique à bulles.

Dans le cas de Dexia, « *la publicité joue, alors parfaitement son rôle de déclencheur-mobilisateur et de repère-cadre pour une nouvelle politique. Dans l'analyse de la crise, la publicité institutionnelle pourrait être considéré comme la matrice de passage d'un état d'entreprise malade à une situation institutionnelle renouvelée* ¹²⁸ ». En effet, la banque a voulu se repositionner sur le marché tout en faisant référence à la situation vécue précédemment. Dexia a joué sur la sécurité et se réfère à l'année difficile que le monde économique a essuyé pour tenter de regagner cette « confiance perdue ». La banque utilise la publicité dans une stratégie de reconstruction d'image.

La stratégie de la banque mise sur une approche de proximité. Toujours selon Stefaan Decraene, « *la proximité avec le client, la communication sont importantes. C'est cela le point principal ; restaurer la confiance, qui s'est perdue très vite. Et la restaurer va prendre des mois* ¹²⁹ ». Karien Van den Branden¹³⁰ avoue que Dexia a exploité l'insécurité du moment pour formuler son message. La banque a voulu rassurer le public et promet de tout mettre en œuvre « *pour garantir une certitude dans les produits vendus* ». Elle précise que « *le défi n°1 pour l'année qui vient : regagner la confiance* ».

Nous avons observé cette pratique de reconstruction d'image dans d'autres cas lors de la crise financière. Citibank a également repris sa campagne fin décembre¹³¹. Celle-ci est basée sur l'alliance du rendement et de la sécurité. Elle tente de se refaire une image

¹²⁶ THOMAS Pierre-Henri, *Il faut travailler sur le coût*, in **LE SOIR**, 21 novembre 2008.

¹²⁷ Annexes p.80

¹²⁸ TIXIER Maud, *La communication de crise*, McGraw-Hill, Paris, 1991, p. 74

¹²⁹ THOMAS Pierre-Henri, *Il faut travailler sur le coût*, in **LE SOIR**, 21 novembre 2008.

¹³⁰ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

¹³¹ Annexes p.83

fiable auprès de son public et de se repositionner sur le marché. Ethias¹³² est un second exemple de l'utilisation de la publicité pour se reconstruire une image de banque solvable. « *Mis à mal par le crise financière et ses rebondissements, le secteur multiplie les opérations de communication avec un seul mot d'ordre: rassurer* ¹³³ ».

3. La crise est une opportunité

Selon Jean-Paul Rosart, « *les médias sont beaucoup plus réceptifs et ouvrent d'avantage leur colonnes ou leur temps d'antenne aux évènements présentant un caractère inattendu ou conflictuel* ¹³⁴ ». C'est donc l'occasion pour l'entreprise en crise de s'expliquer et de revoir ses objectifs et orientation. La crise peut être positive et permettre un repositionnement stratégique. La crise n'est pas seulement une opportunité pour l'organisation de faire peau neuve mais elle est également propice à l'émergence de nouveaux acteurs. Durant la crise financière, le secteur a été totalement bouleversé. Les plus grands étant abattus et la concurrence affaiblie, l'occasion de percer pour les petits concurrents est grande.

L'effondrement boursier a permis à de nouveaux acteurs de faire leur place au soleil. En effet, la perte de confiance dans les grandes banques a permis à celles moins importantes de prendre des parts de marché. Ce fut le cas de Deutsche Bank. Tout au long de la crise, ils ont su rester présent sur la scène publicitaire. Didier De Jaegger¹³⁵ souligne que « *ceux qui ont communiqué, c'est plutôt Deutsche Bank ... Donc ce sont qui sont au balcon et qui essayent d'en profiter pour attirer des clients. C'est assez classique. Vous avez des concurrents qui sont un peu mal, il y a des opportunités, ben vous essayer de les maximiser. (...) C'est une communication d'opportunité parce que d'autres sont en crise et qu'il y a un contexte global qui est en crise.* » La banque a établi son message sur le principe de « *choix évident à faire* ¹³⁶ » sous entendant que la Deutsche Bank soit une évidence.

¹³² Annexes p.82

¹³³ MAUDIEU Marie, *Banques et assurances recouvrent la parole*, in *Stratégies*, n°1520 du 6 novembre 2008, p.16.

¹³⁴ ROSART Jean-Paul, *L'entreprise et les médias*, Armand Colin, Paris, 1992, p.111

¹³⁵ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

¹³⁶ Annexes p.81

En bref

L'utilisation de la publicité se révèle être un outil pertinent lors de crise financière 2008 pour différentes raisons :

- Le public cible des banques étant le grand public, la pub, outil mass média, a été un moyen de communication pertinent.
- Le message n'étant pas soutenu par les médias, la publicité a permis aux institutions financières de reprendre le contrôle du message.
- La publicité a été un moyen proactif de répondre à la crise.
- Vu que la confiance a été ébranlée et que l'image de institutions financières s'est effondrée, la publicité a permis aux banques de reconstruire leur image.

Rappelons une fois de plus que la publicité n'est pas adaptée à toutes les situations et que l'abus d'une telle pratique peut être désastreuse pour l'entreprise.

CHAPITRE III. Conditions d'efficacité de la pub : Grille d'application

Suite à ces considérations, nous avons pu tirer certaines conclusions quant à l'utilisation de la publicité de crise. Les différentes publicités observées et les interviews réalisées auprès de professionnels de la communication nous ont permis d'établir une grille d'application pour la publicité de crise. Néanmoins, nous souhaitons émettre une mise en garde au lecteur : une crise n'est pas une autre et les conseils émis ne sont pas d'application et/ou valables dans tous les cas de figure. Les éléments que nous développerons au long de ce chapitre sont donc à prendre avec prudence.

Une publicité de crise s'adapte au contexte, à l'organisation qui en a recours et à ses publics. Nous étayerons notre troisième hypothèse à savoir que la publicité de crise rompt avec la publicité classique en quatre temps. Nous poserons la question des conditions d'émission du point de vue du média de diffusion, du contenu, de la forme et du timing. Mais avant toute chose, l'entreprise doit identifier son public cible, définir ses objectifs et déterminer son budget. Ces points sont essentiels dans le plan de communication et influenceront la conception de la publicité.

A. Question de média

1. Choix du média

Le média a une importance capitale dans la diffusion d'un message, surtout en temps de crise. Les différents médias publicitaires sont la presse écrite, les magazines, la télévision, la radio, le cinéma et l'affichage. Nous ajouterons à cette liste Internet qui devient de plus en plus un lieu de diffusion publicitaire. Afin de déterminer le média adéquat à une publicité de crise, nous avons établi différents critères que nous jugeons être importants en temps de crise.

a) Critères de sélection

Nous avons repris certains des critères d'évaluation d'un média établis par Revéret et Moreau¹³⁷ afin de les appliquer aux médias publicitaires. Les éléments que nous avons retenus sont les suivants :

¹³⁷ REVERET Régis et MOREAU Jean-Nicolas, *Les médias et la communication de crise*, Economica, Paris, 1997, p.67

- Rapidité de fabrication et de mise à jour des informations : En temps de crise, la facilité d'utilisation de l'outil et la rapidité de réajustement du message sont essentiels.
- Rapidité de diffusion du message : Le message de crise doit être diffusé le plus tôt possible et ne pas attendre une date d'édition vu l'urgence de la situation.
- Finesse de pénétration des cibles : Le message doit pouvoir adapter à certaines catégories de personnes.
- Personnalisation du message : Un message personnalisé est plus approprié et mieux perçu dans le cas d'une crise.

Comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous, le média le plus adéquat à la situation de crise est Internet qui remplit tout les critères de façon satisfaisante. Suit la presse écrite avec l'inconvénient de ne pas pouvoir adapter le message au récepteur de façon précise.

CRITERES MEDIAS	RAPIDITE DE FABRICATION ET DE MISE A JOUR	RAPIDITE DE DIFFUSION	FINESSE DE PENETRATION DES CIBLES	PERSONNALISATION DU MESSAGE
Presse écrite	++	+++	++	+
Magazines	+	-	++	+
Télévision	-	+	-	-
Radio	+	+	+	-
Cinéma	-	-	-	-
Affichage	+	+	-	-
Internet	+++	+++	+++	+++

Tableau 3 : - pas pertinent, + peu pertinent, ++ pertinent, +++ très pertinent

b) Facteur émotion

L'évolution d'une crise dépend fortement du média sur lequel l'organisation choisit de communiquer. Il faut tenir compte des différents critères énoncés mais également considérer l'émotionnel comme vecteur influençant la réception. La crise véhicule beaucoup d'émotion et suscite un débat passionné. Ainsi, elle devrait recourir à un média plus froid servant de tampon. Pour une communication efficace, il faut être

capable de sortir de cette affectivité et « *faire œuvre de pédagogie*¹³⁸ ». Les médias du direct sont des médias à connotation plus émotionnelle. La télévision et la radio sont des médias chauds, chargés d'émotion donc pas forcément propices à une situation de crise.

Les processus de la publicité se basent sur deux fondements : la raison ou l'émotion. La publicité de crise tendra vers l'utilisation de la « *route centrale*¹³⁹ » : le publicitaire offrira un message dénué d'émotion, basée sur le cognitif et la raison. Le média qui permet de prendre plus de distance est sans aucun doute la presse écrite. Elle s'inscrit dans une optique d'analyse des faits. Le récepteur n'est donc pas pris dans cette sphère émotive qui pourrait nuire à l'assimilation du message. Un des avantages de la publicité dans les quotidiens est qu'elle est « *décodée de façon rationnelle et de façon sélective*¹⁴⁰ ».

2. Valeur d'impact des médias

La valeur d'impact BETA, établie par Armand Morgensztern, est le rapport de reproduction d'un message après une seule exposition à celui-ci¹⁴¹. L'impact sur le récepteur varie en fonction des médias. Morgensztern a identifié comme médias de diffusion d'une publicité la presse quotidienne, les magazines, la télévision, la radio, le cinéma et l'affichage. Dans le même média, nous retrouvons des subdivisions en fonction de la taille ou de la durée de la publicité. Une étude, menée par la régie Ad 2-one, filiale de Vivendi Net et Carat en 2001, a intégré Internet comme outil publicitaire dans l'échelle. Remy Collard, Directeur général France de Ad 2-one, précise que « *Internet apparaît comme le troisième média en termes de mémorisation avec un Bêta bannière de 11% ...*¹⁴² ».

Sur le schéma initial de Morgensztern ci-joint, nous pouvons voir que la mémorisation la plus élevée suite à une seule exposition est au cinéma avec 70% de BETA. Ensuite vient la page pleine d'un quotidien, 54% de BETA, suivi d'une demie page avec 35%. Nous remarquons que l'impact n'est pas proportionnel au format dans ce cas-ci.

¹³⁸ TIXIER Maud, *La communication de crise*, McGraw-Hill, Paris, 1991, p. 50

¹³⁹ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005, p.238

¹⁴⁰ DE SMET Christine, *Les mots pour écrire : Analyse de la communication publicitaire en temps normal et en temps de crise*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 2000, p.4

¹⁴¹ DE JAEGER, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

¹⁴² *Le Bêta au secours du Net*, in Stratégies Magazine n°1180, <http://www.strategies.fr/articles/r17778W/le-beta-au-secours-du-net.html> - mis en ligne le 23 février 2001

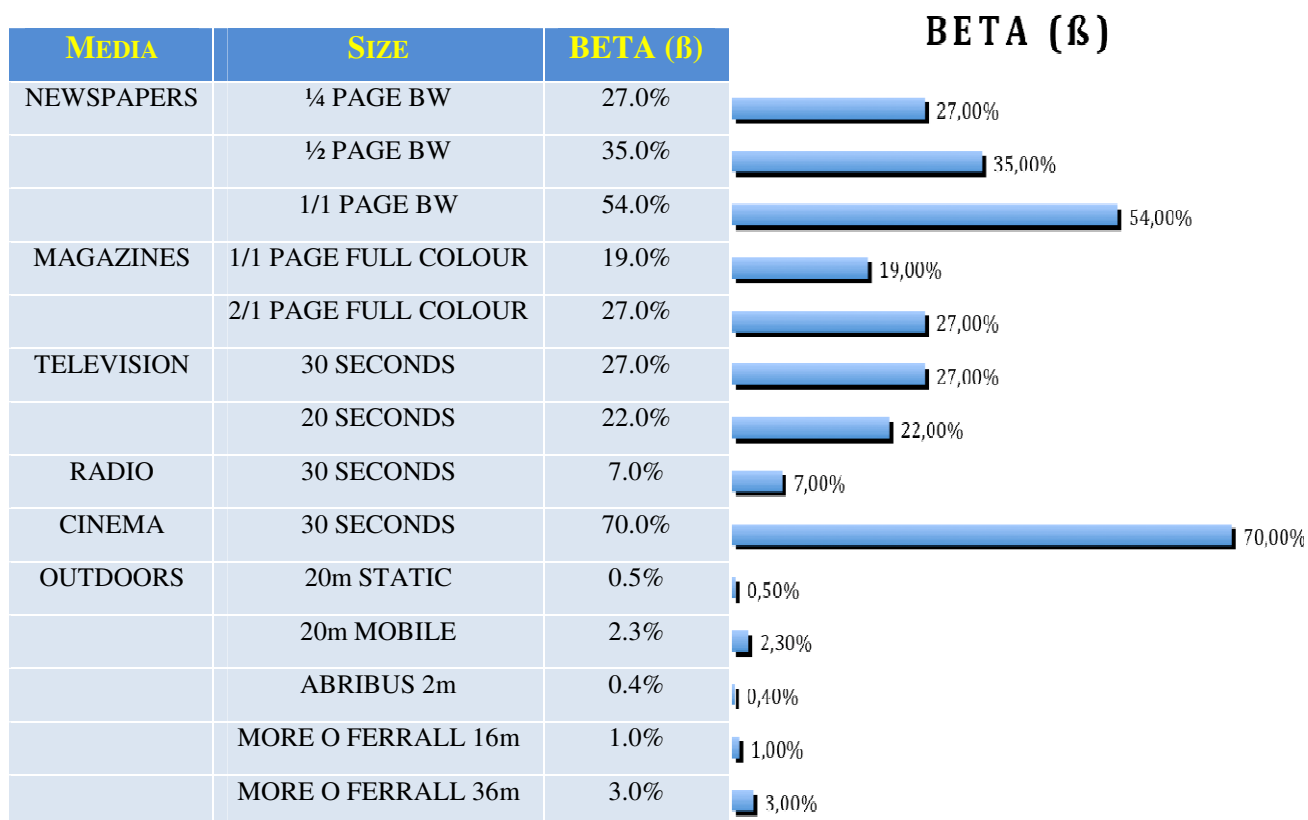


Tableau 4 : Valeur d'impact β de Morgensztern¹⁴³

Les différents médias de diffusion d'une publicité présentés par Morgensztern sont d'application en « temps normal », où l'organisation n'est pas dans le tourment. Nous éliminons de notre liste le cinéma. En temps de crise, le grand écran n'est vraiment pas le média le plus approprié de par sa lenteur de conception et de diffusion. Ajoutons à cela son côté « divertissant » qui ne convient pas à une situation de crise. Par contre, la presse semble un moyen pertinent de diffusion de publicité de crise.

3. La presse quotidienne comme support

En publicité, l'impact sur le public cible est essentiel. En temps de crise, cet enjeu est double. Il faut non seulement attirer l'attention de la cible mais s'assurer également que le contexte de diffusion ne soit pas décalé par rapport aux événements. Suite à ces considérations, nous tirons la conclusion que le média de diffusion le plus adapté d'une publicité de crise en temps de crise est la presse quotidienne. Les consultants interviewés vont dans ce sens. Trois raisons à ce choix : la presse écrite est le « lieu où tout se passe », sa crédibilité déteint sur la publicité émise et sa flexibilité est utile en

¹⁴³ DE JAEGER Didier, *cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

temps de crise. Marc Fauconnier¹⁴⁴ insiste sur le fait qu'il faut « *chercher des médias qui supportent un certain contenu, dans lequel, tu peux vraiment raconter quelque chose et prendre le temps de faire un discours* ». Soulignons également que la presse quotidienne est le second média en terme de dépenses publicitaires.

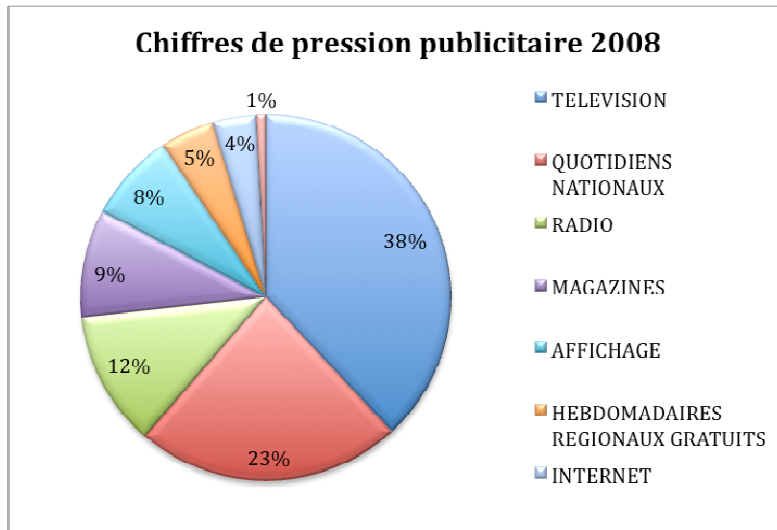


Figure 2 : Dépenses publicitaires belges 2008 en Mds d'euros¹⁴⁵

a) « Lieu où tout se passe »

La presse écrite est le relai de l'information. Les différents consultants interviewés pensent que la presse écrite est le média adéquat à la publication de publicité de crise de par son caractère de détenteur d'actualité. Christine Vanormelingen¹⁴⁶, Dircom d'AXA, précise même qu'ils ont « *privilegié essentiellement les quotidiens parce que c'était là que tout se passait* ». Marc Fauconnier, CEO de l'agence Famous, va de ce sens et nous dit que « *la presse quotidienne est un très bon médium puisque, elle n'est pas seulement rapide mais elle témoigne aussi d'une certaine actualité* ».

Didier De Jaegger¹⁴⁷, de l'agence Troy, ajoute que « *dans ce genre de situation, on va plutôt utiliser des médias qui sont très connotés à formation. Et donc à mon avis, le média idéal c'est la presse quotidienne, et maintenant de plus en plus Internet.* » En crise, le sujet colle à l'actualité et se trouve très souvent dans la presse. Le public en

¹⁴⁴ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

¹⁴⁵ Source CIM, chiffres 2008 voir <http://www.cim.be/mdb/fr/d/dt.html>

¹⁴⁶ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

¹⁴⁷ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

recherche d'infos pourra avoir le point de vue de l'organisation en crise en plus de celui des médias dans un même support.

b) Crédibilité de la presse au service de la publicité

En plus d'être au cœur de l'actualité, les quotidiens possèdent la caractéristique d'être sérieux et, dans une certaine mesure, fiable. Nous entendons par presse quotidienne une presse dite de qualité au niveau de l'information. En effet, l'un des avantages de la presse quotidienne est le crédit que le public lui accorde. Christine Vanormelingen admet qu'AXA « *a voulu se situer le plus proche possible de la source même qui était à ce moment là la plus crédible* ». La publicité peut ainsi bénéficier de cette qualité pour contrer le manque de crédit qu'on accorde généralement à ses déclarations. Marc Fauconnier précise qu'en temps de crise, la crédibilité de la presse quotidienne à toute son importance.

c) Flexibilité

En plus de la crédibilité, la presse quotidienne offre une souplesse que les autres médias n'ont pas. En effet, les délais de livraison sont quotidiens, ce qui permet un réajustement du message s'il y a lieu d'être. « *C'est essentiellement de cette maniabilité que la presse tire sa valeur. Plus que tout autre support, elle permet de viser avec précision une audience-cible homogène au moindre coût.* ¹⁴⁸ » Le coût contact est donc intéressant à cet égard.

Nous l'avons vu, la presse écrite ne permet pas de personnaliser le message. Néanmoins, en fonction du quotidien, le discours peut être adapté au public et au type de lecteur. « *La presse peut donc être un instrument de campagne d'ensemble mais plus encore un instrument de précision particulièrement efficace dans la perspective d'une adaptation du message publicitaire au style de lecture des consommateurs visés.* ¹⁴⁹ » Un message inséré dans un quotidien financier sera rédigé différemment de celui du quotidien gratuit par exemple. Grâce à cet aspect, l'entreprise peut toucher précisément le public souhaité et ajuster son message en conséquence.

¹⁴⁸ CADET André et CATHELAT Bernard, *La publicité : de l'instrument technique à l'instrument sociale*, Payot, Paris, 1968, p.56

¹⁴⁹ CADET André et CATHELAT Bernard, *Op. Cit.* p.58

Un autre avantage que la presse peut offrir est la longévité du message, plus importante que dans les autres médias. La presse écrite « *laisse toujours au lecteur la possibilité de s'approprier l'information selon son propre rythme.*¹⁵⁰ » Le quotidien dure une journée mais peut passer de main en main ou peut être consulté à plusieurs reprises. Le lecteur sera ainsi exposé à la publicité de nombreuses fois en passant d'un article à l'autre. Enfin, la publicité dans les quotidiens n'irrite pas la lecture des articles¹⁵¹. Ce choix de support influence sans aucun doute le contenu et la forme de la publicité.

B. Contenu

Le contenu d'une publicité de crise dépend évidemment du type de crise, de l'entreprise et du contexte en général. Il est donc délicat d'établir un schéma standard. Néanmoins, de façon générale, certains éléments sont incontournables.

1. Quand la publicité redevient information

Une des caractéristiques de la publicité de crise est qu'elle réadapte le contrat publicitaire. Ce contrat ajusté lui permet de regagner une certaine crédibilité et légitimité en jouant sur l'information, l'interactivité et la sobriété. La publicité dite classique « *se distingue, en premier lieu de l'information*¹⁵² ». En effet, selon Bernard Cathelat, le message de l'information se veut rationnel et fonctionnel. La publicité, quant à elle, « *fait un détour par la psychologie et le culturel pour parler au consommateur*¹⁵³ ». La publicité de crise use des mêmes détours mais emprunte des aspects d'information pour pouvoir répondre aux demandes des parties prenantes et diffuser son message de crise.

L'information diffusée doit être basée sur des données fiables et pertinentes. Marc Fauconnier¹⁵⁴ souligne qu'en temps de crise « *il faut se concentrer sur des messages qui sont pratiques, concrets et qui offrent des choses bien tangibles aux gens* ». Les publicités de crise observées optent pour une communication informative

¹⁵⁰ HEIDERICH Didier, *Plan média de crise*, in Magazine de la Communication de crise et sensible, Mars 2003, <http://www.communication-sensible.com/download/cccdossier2.pdf>

¹⁵¹ DE SMET Christine, *Les mots pour écrire : Analyse de la communication publicitaire en temps normal et en temps de crise*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 2000, p.4

¹⁵² CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, Paris, 1987, p.45

¹⁵³ CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, Paris, 1987, p.45

¹⁵⁴ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

principalement. Didier De Jaegger¹⁵⁵ précise qu'une « *communication de crise, qu'elle soit publicitaire ou pas, doit répondre aux attentes des gens et elle doit donner de l'information* ». De plus, nous avons pu observer que la communication financière se prête bien à ce type de message « *la communication financière exige un degré élevé d'information* ¹⁵⁶ ». Nous orientons donc nos recommandations vers une publicité plus rédactionnelle que visuelle, basée sur des données vraies et des faits concrets. Tel un article, les différents éléments doivent non seulement être fiables mais vérifiables.

2. Message basé sur l'essentiel

Les différents consultants interviewés recommandent un message allant droit au but. Il faut que celui-ci soit clair, simple et pragmatique. Charles van der Straten Waillet¹⁵⁷ parle de « *cohérence entre la réalité et l'objectif poursuivi* ». Le message doit répondre aux questions de base communicationnel à savoir qui, quoi, à qui, comment, pourquoi.

a) Message positif

L'organisation doit faire preuve de crédibilité dans son discours. Le message doit « *faire montre de compréhension, d'une vision claire, d'une formulation simple, crédible, positive, pratique* » souligne Charles van der Straten Waillet. Selon lui, le contenu doit être affirmatif pour qu'il puisse être crédible. Malgré la crise, la publicité doit dégager de l'assurance pour convaincre le public que l'entreprise gère la situation. Mais il faut rester vigilant car la frontière entre la confiance et l'arrogance est mince. Etre positif ne suffit pas à une bonne compréhension et assimilation du message. Nous recommandons d'être clair, simple et accessible. Il est évident que simplifier un message de crise est complexe. Néanmoins, l'entreprise doit rendre accessible le message à tout à chacun et éviter des termes confus. Comme nous le rappelle Didier Lavanant, « *la simplicité conduit à l'efficacité* ¹⁵⁸ ».

¹⁵⁵ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

¹⁵⁶ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005, p.149

¹⁵⁷ Entretien du 24 février 2009, Annexes p.11

¹⁵⁸ LAVANANT Didier, *Concepteur-rédacteur en publicité*, Vuibert, Paris, 2006, p.30

b) Niveaux de lecture

Dans le cas où la publicité se présente comme une information, nous devons considérer que la lecture s'en fera de manière identique. Tel un article, le *body copy*, c'est-à-dire le texte d'une annonce presse, doit prévoir deux niveaux de lecture : une lecture intégrale ou une lecture partielle en scannant les points importants. Si le texte est trop long, le risque de perdre le lecteur en court de route est plus élevé. Donc la construction du message doit tenir compte de ces éléments. Sachant que le taux de lecture d'une publicité basée principalement sur du texte oscille entre 5% et 20%, nous recommandons un message allant droit au but avec un titre servant d'accroche. Selon les principes de H.Joannis et V.de Barnier¹⁵⁹, le texte doit enchaîner directement sur le titre et doit prévoir une lecture partielle ou totale du récepteur.

c) Structurer le message

Le message doit contenir un titre qui accroche l'attention du lecteur. L'avantage est que l'attention étant déjà à son paroxysme en temps de crise, l'organisation ne doit pas déployer d'efforts supplémentaires pour attirer le lecteur. Les chances sont grandes pour que le public lise plus facilement le message afin d'évaluer les dires de l'organisation pour sa « défense ».

Les titres et les intertitres doivent être porteur d'information et non pas être de simples étiquettes. Ils permettent aux lecteurs une compréhension globale sans pour autant accorder beaucoup de temps de lecture. Après l'accroche, il faut aller à l'essentiel et passer les lignes introductives qui ne font que perdre le lecteur en chemin. Le titre et le contenu doivent se suivre immédiatement et être dans le même ordre d'idées.

Le message devra être construit de telle manière que les lecteurs des deux niveaux cités précédemment soient satisfaits. Il faut donc insérer en plus du titre et la marque, des intertitres explicites. De ce fait, le message passera même si une lecture intégrale n'a pas été effectuée. Les intertitres doivent donc être porteur d'information. Autre point à ne pas négliger est la signature du message. Cette recommandation peut paraître banale ou logique mais signer le contenu de la marque est primordiale. Cela donne sens au

¹⁵⁹ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005, p.152

contenu. Nous conseillons une structure du message intégrant les intertitres. La réception et l'assimilation en seront d'autant plus optimales.

NIVEAUX DE LECTURE	STRUCTURE DU MESSAGE
Lecture intégrale	Titre Totalité du texte Marque - Signature
Lecture partielle	Titre Début du texte Intertitres Suite du texte Marque - Signature

Tableau 5 : Niveaux de lecture et structure du message

3. Susciter l'interaction

Nous avons souligné dans notre premier chapitre qu'un des inconvénients de la publicité était son caractère unilatéral. En effet, étant un outil de mass média, la publicité est une communication « unidirectionnelle asymétrique¹⁶⁰ ». La publicité de crise se doit de tenir compte de ce point et de contrer cette limite. L'organisation doit mettre en place une cellule d'accueil et de renseignements, un « numéro vert » où les gens peuvent avoir des informations directes. Karien Van den Branden¹⁶¹ souligne que « dans une communication de crise, ce qui est très important, je crois, est qu'il faut donner plusieurs accès et possibilités pour le client de réagir : un Callcenter, un 0800, un e-mail, une adresse ». La publicité sera utilisée comme moyen de toucher le grand public pour l'orienter vers d'autres outils plus interactifs. Elle remplira un rôle complémentaire par rapport aux autres outils tel que le site Internet qui est plus interactif. La publicité doit référer clairement à toutes les données précitées et les mettre en avant de façon visible et lisible.

¹⁶⁰ GRYSPEERDT Axel, *Cours de Relations Publiques*, UCL, 2007-2008

¹⁶¹ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

C. Forme

La forme de la publicité joue un rôle aussi important que le contenu. La publicité de crise redevient information ce qui influencera la mise en page. Les publicités de crise de Fortis et de BNP Paribas¹⁶² en sont de parfaits exemples.

1. Publicité *Print*

La forme de la publicité de crise sera influencée par le choix du support et par son contenu. Comme nous l'avons signalé précédemment, le support papier sera privilégié pour une publicité de crise. En effet, par sa flexibilité au niveau de la conception et de la livraison au média, la publicité dans les quotidiens est adéquate en temps de crise. De plus, nécessitant un contenu informatif et rédactionnel, l'annonce prendra l'aspect d'un article. Le message sera donc difficilement visuel. Lors de la conception, il faut également tenir compte de l'espace mis à disposition. En fonction de l'espace imparti, la mise en page sera pensée différemment. Comme nous l'avons vu plus haut, une pleine page a beaucoup plus d'impact qu'une demie. Dans cette optique, nous recommandons une annonce en pleine page. Ainsi, l'annonceur a plus de place pour s'exprimer et l'attention du lecteur est plus importante.

2. De l'image malgré tout

Le contrat publicitaire étant revisité, la relation visuel/texte dans une publicité de crise est également remise en question. En effet, la tendance sera inversée. L'entreprise voulant informer le public va s'orienter vers du récit plutôt que du visuel. Ce principe va à l'encontre de la tendance générale d'une publicité *print*. En effet, la publicité *print* classique tend vers une épuration du texte voire même exclusivement du visuel. Néanmoins, nous ne bannissons pas les images de la publicité de crise. Elles peuvent être profitables car elles ont une haute teneur symbolique. Par exemple, dans la campagne « Bientôt ensemble¹⁶³ », BNP Paribas a mis en scène des images de groupe. Le message étant axé sur l'unification de deux entités, la banque a joué sur l'effet de groupe qui symbolise la pluralité au sein d'une unité.

¹⁶² Annexes p.55 à p.58

¹⁶³ Annexes p.59 à p.62

Les images permettent également de donner un aspect plus humain au message. Reprenons l'exemple de BNP Paribas et de Fortis. Afin de donner un caractère plus personnel au discours, ils ont inséré dans la publicité les photos des managers en haut des signatures¹⁶⁴. En effet, selon H.Joannis et V.de Barnier, « *le fondateur ou le manager de l'entreprise est mis en scène dans les messages publicitaires parce qu'il communique les qualités immatérielles du produit publicisé* ¹⁶⁵ ». Ils ajoutent que « *la représentation réelle ou symbolique du fabricant ou de la marque présente cependant l'avantage certain de l'individualisation du message* ¹⁶⁶ ».

3. S'axer sur la sobriété

Les réticences à utiliser la publicité sont souvent fondées sur le coût élevé d'une campagne. La perception du public influence également ce choix. L'entreprise ne préférera pas prendre le risque d'être vu comme gaspillant de l'argent, notamment dans le domaine bancaire. Nous prôtons donc une approche plus sobre de la publicité. Elle doit également être en accord avec le contenu à savoir de type informatif et sérieux. Les pages trop « glossy » ou trop colorées sont à bannir.

Nous recommandons une sobriété dans le contenu comme dans la forme. L'organisation veillera à ne pas être arrogante, être adaptée au récepteur et à son environnement, notamment à la culture. Nous avons vu nombre de publicité ou de communication de crise être en décalage par rapport au récepteur ce qui accentue le fossé entre les deux. Un bon exemple d'illustration est celui de Delta Lloyd lors de la fusion avec SwissLife¹⁶⁷. Le design est sobre, principalement basé sur de l'écrit mais la mise en page est originale et pousse à la lecture.

4. Attention à la tonalité !

Tous ces éléments doivent aller dans le même sens : la tonalité de la publicité de crise et de la communication de crise en général se veut apaisante. En crise financière encore plus qu'ailleurs, l'important est de rassurer le public, de prouver la solvabilité et la

¹⁶⁴ Annexes p.56 et p.58

¹⁶⁵ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005, p120

¹⁶⁶ JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *Op.Cit.*, p.120

¹⁶⁷ Annexes p.84

viabilité de l'entreprise. Comme nous avons pu le voir dans les différentes publicités de la crise analysée, les messages sont principalement basés sur la sécurité et la stabilité.

Le ton doit correspondre à l'image de marque de l'organisation. Christine Vanormelingen¹⁶⁸ pense que du point de vue de la forme, la publicité doit « *rester fidèle à l'image que l'entreprise a toujours voulu sortir... il ne faut pas vouloir tout d'un coup tout changer. (...) Donc, le maintien du « tone of voice » en toutes circonstances* ». En temps de crise, le changement d'orientation brusque risque d'être mal pris par le public. Il est nécessaire de rester fidèle à l'image de l'entreprise sauf s'il y a réel désir de repositionnement. Nous conseillons dans ce cas d'attendre l'après crise pour un renouvellement d'image. Au cœur de la crise, le public étant trop préoccupé par celle-ci et voulant voir des actes plutôt qu'un discours institutionnel risque de ne pas adhérer.

L'humour n'est pas adapté dans une publicité de crise. Au risque d'être pris pour arrogant et en décalage avec les faits graves que peut susciter une crise, il vaut mieux l'éviter. Le message doit être en phase avec l'humeur du moment. Il faut éviter que les victimes de la crise se sentent insultés. Le discours doit faire preuve d'empathie. Cela étant dit, il n'empêche que l'annonceur puisse avoir recours à l'imagination et l'originalité. Cela a été le cas pour AXA dans sa campagne *Happy Family*¹⁶⁹ ou dans sa campagne *Analyse Crédit*¹⁷⁰ où on voit un visage en colère ou souriant en fonction du sens de lecture.

En conclusion, nous reprendrons les termes de Didier Lavanant, « *l'efficacité, condition essentielle du bon fonctionnement de toute communication publicitaire, est donc le fruit d'un subtil équilibre entre simplicité du ton, clarté du message, qualité de la promesse et impact*¹⁷¹ ».

D. Timing

Nous avons pu le voir précédemment, le temps est un facteur omniprésent dans une crise. La publicité n'est pas la première action à laquelle le communicant doit penser. Avant toute chose, il est nécessaire d'informer le public, les médias et les parties prenantes et ce, de façon honnête et claire. Les différents intervenants estiment que la

¹⁶⁸ Entretien du 24 avril 2009, Annexes p.44

¹⁶⁹ Annexes p.74 à p.76

¹⁷⁰ Annexes p.77 et p.78

¹⁷¹ LAVANANT Didier, *Concepteur-rédacteur en publicité*, Vuibert, Paris, 2006, p.31

première étape est l'information, vient ensuite la communication. Ils conseillent de jouer la carte de l'honnêteté et de la transparence. Si dès le départ le discours est établi sur la sincérité, la publicité de crise pourra être mieux reçue par le public.

Une fois la décision d'utiliser la publicité prise, le temps de la diffusion est à prévoir. Le déroulement d'une crise se développe en quatre temps¹⁷² : la phase préliminaire, la phase aiguë, la phase chronique où la crise perd petit à petit de l'ampleur et la phase de cicatrisation. La publicité peut être réalisée à ces différents moments en fonction des objectifs à atteindre. Avant la crise, elle est un moyen préventif. La pub émise au cœur de la crise se voudra informative et rassurante. La phase aiguë, moment de l'explosion des événements, n'est définitivement pas propice à la publicité. Dès lors, nous ne la considérerons pas dans notre approche. L'après crise est le moment propice pour redorer l'image de l'organisation.

1. Avant : préparation et prévention

N'oublions pas que le propre de la crise est qu'elle soit un « événement inattendu ». Néanmoins, dans certains cas de figure, celle-ci peut être prévisible et prévue. Emmanuel Goedseels¹⁷³ estime qu'il est pertinent d'utiliser la publicité dans l'*Issue Management*, à savoir « la gestion des risques ». En effet, certains secteurs sont porteurs d'*Issues* qui peuvent ruiner l'entreprise. Grâce à une publicité préventive, l'organisation devance la crise et parfois l'évite ou atténue ses effets. Mais il avoue que peu d'organisations emploient cette méthode ou pensent à faire de la publicité pour prévenir une crise.

2. Pendant : la réaction

Nous avons pu constater que la publicité est un moyen de réaction à la crise. L'une des caractéristiques de la crise est l'accélération du temps. En effet, l'organisation est mise sous pression temporelle, et est en état d'urgence¹⁷⁴. Les messages doivent être diffusés le plus rapidement possible et ce de façon régulière pour tenir informer les publics de l'évolution de la situation. Si le choix de la communication se porte sur la publicité, ces

¹⁷² LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005, p.15

¹⁷³ Entretien du 29 août 2008, Annexes p.4

¹⁷⁴ LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005 p.11

éléments restent de vigueur. Le message doit être réalisé rapidement, de façon à ce que cela ne soit pas décalé par rapport aux évènements.

Un des inconvénients de l'annonce média est la lenteur de fabrication et de diffusion. Avant la publication, le processus est long et fastidieux. C'est à ce niveau qu'intervient le choix du support. Comme nous l'avons recommandé plus haut, la presse quotidienne est le média le plus flexible et adéquat à une situation de crise. Karien Van den Branden¹⁷⁵, chargée de communication chez Dexia, souligne que « *les quotidiens permettent de livrer très tard, donc de jouer avec le temps et de façon proche des évènements. Ca permet de donner pas mal d'informations, de bien structurer. Ca permet aussi au lecteur de bien lire, de bien comprendre à l'aise.* »

La publicité émise en pleine crise est un moyen de réaction face à celle-ci. Comme nous avons pu le déterminer précédemment, ce choix est pris en fonction de différents facteurs. Si le but est de reprendre le contrôle du message ou d'informer un public large, l'organisation doit agir au plus vite. Encore une fois, il est important de tenir compte du contexte et d'œuvrer en fonction des objectifs fixés au préalable.

3. Après : reconstruire l'image

Selon Sophie Giret, « *la sortie de crise est propice à l'émission de la publicité de crise*¹⁷⁶ ». L'après crise peut être un moment propice à la publicité dans l'objectif de reconstruction d'image. Cette solution est adoptée plus fréquemment. Nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, de nombreuses institutions financières ont opté pour cette voie durant la crise financière. En effet, les banques ont repris leur communication publicitaire dans le but de redorer leur blason entaché. L'objectif est clair : rassurer le public afin de regagner sa confiance. Les messages vont dans le même sens. Ils se basent sur la sécurité.

Pour conclure, la diffusion de publicité de crise est observée le plus souvent lors de la phase de cicatrisation, mais parfois également lors de la phase chronique. Nous rappelons qu'en gestion de crise, ce sont les actes qui priment et non les paroles. Comme le souligne Didier De Jaegger¹⁷⁷, « *si on ne peut pas dire ce qui se passe,*

¹⁷⁵ Entretien du 3 avril 2009, Annexes p.31

¹⁷⁶ GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub*, p. 105

¹⁷⁷ Entretien du 10 avril 2009, Annexes p.38

quelles sont les implications, ce qu'on va faire au moins, ce n'est pas la peine de communiquer ». Marc Fauconnier¹⁷⁸ précise que la publicité de crise peut intervenir après que le travail de relations publiques soit fait.

En conclusion, un contenu informatif, une forme qui va dans le même et une diffusion dans la presse quotidienne sont les caractéristiques de la publicité de crise.

Grille d'application : Tableau récapitulatif

MEDIA	CONTENU		FORME		TIMING	
Presse quotidienne	Informatif : Qui, Quoi, A Qui, Comment, Pourquoi		Print	- 1/1 Page - 1/2 Page	Objectif : prévention	Avant : Phase préliminaire
	Structure	Titre Texte Intertitres Texte Marque	Image en option		Objectif : information et réaction	Pendant : Phase chronique
	Interaction	n° Vert Site e-mail	Sobriété		Objectif : reconstruction d'image	Après : Phase cicatrisation
			Tonalité	Apaisement		

¹⁷⁸ Entretien du 25 février 2009, Annexes p.20

CONCLUSION

La communication de crise et la communication publicitaire sont a priori diamétralement opposées. La première est plus dans le sérieux voire la gravité, l'urgence, la vérité et la transparence. La seconde, quant à elle, se trouve dans la légèreté, la lenteur, la séduction et l'exagération. A priori, la publicité n'est pas l'outil le plus adapté en temps de crise. La communication de crise privilégie plutôt les canaux hors-médias qui ont une plus grande crédibilité auprès du public. Les consultants interviewés s'accordent à dire que la publicité est l'outil le moins probable en communication de crise. En effet, l'utilisation de la publicité de crise n'est pas sans risques. Nous considérons la publicité de crise comme toute annonce publicitaire émise en temps de crise et y faisant référence de près ou de loin.

Malgré ses nombreux défauts, la publicité permet de venir au secours d'une communication de crise « classique ». Elle n'est certes pas auto-suffisante. Néanmoins, elle a sa place auprès d'autres outils, sous certaines conditions. En effet, la pub offre des perspectives que d'autres moyens ne possèdent pas. Tout d'abord, de par son caractère d'outil de mass media, elle est capable de toucher un nombre important de personnes et ce plusieurs fois. Ensuite, la publicité est également un moyen proactif de réaction. L'entreprise n'attend pas qu'on lui donne la parole, elle l'a prend. De plus, la publicité offre à l'entreprise l'opportunité de contrôle du message dans son intégralité, de la conception à la réception. Enfin, la publicité est un moyen complémentaire à côté d'autres pour répondre à une crise. Elle permet l'originalité, la créativité et le développement de l'imagination.

Suite à ces considérations, nous estimons que la première hypothèse, stipulant que la publicité de crise a un rôle à jouer dans un contexte de crise, est prouvée. La publicité a donc du sens au sein d'une communication sensible. Il est évident que la publicité n'est pas le premier acte à poser dans une gestion de crise. Contrairement aux autres outils de communication, la publicité doit être prise avec plus de précaution. En effet, jouant sur l'image, un pub peut être destructrice. Elle n'est pas adéquate dans toutes les situations. Nous avons pu voir les méfaits que cela a causés dans le cas de Fortis après le krach boursier. Une communication mal gérée ou mal interprétée peut être désastreuse. Dans le cas de la pub, l'impact est double car elle vient directement de l'annonceur, qui a payé pour insérer le message. De plus, une campagne publicitaire a une durée de vie plus longue qu'un article.

Malgré que la publicité soit un outil lent et peu utilisé, certaines institutions financières en ont eu recours lors la crise financière 2008. Dans l'absolu, nous aurions pu penser que cette crise

ne soit pas un moment propice à la diffusion de publicité. Cependant, nos observations nous ont menés à croire que les conclusions tirées précédemment sont applicables à la crise financière. En effet, de par le caractère « grand public » de cette crise, la publicité a été un moyen de toucher un nombre important de personnes. Les messages n'étant pas soutenus par les médias, les banques se devaient de reprendre le contrôle du message. Vu les rumeurs allant tout azimut et la panique générale, le secteur bancaire devait rassurer le public. La publicité a permis à certaines banques d'agir et dans une certaine mesure de maintenir le contrôle du discours.

De plus, la publicité a permis aux entreprises de restaurer l'image qui a été fortement ébranlée. Les institutions peuvent compter sur cette communication média pour redorer leur image ou la reconstruire intégralement. Les entreprises ne pouvaient faire abstraction de la crise passée. Afin de regagner la confiance et du crédit auprès du public, elles ont utilisé l'ambiance d'incertitude pour élaborer leur message. Les banques étaient dans l'obligation de se repositionner autrement après la catastrophe et la pub a été un moyen de le faire. La publicité est certainement l'outil adéquat pour une reconstruction d'image. La majorité des banques l'a bien compris. Les institutions financières ébranlées ont opté pour une reconstruire d'image grâce des campagnes. Elles ont axé leur message sur la sécurité afin de rassurer le client de leur solvabilité.

Selon nous, notre deuxième hypothèse se confirme. La publicité de crise a été un outil pertinent lors de la crise financière de septembre 2008. En effet, certaines banques ont su déjouer les détours de la crise grâce notamment à une communication média. Il est vrai que certaines banques s'en sont mieux sorties que d'autres. AXA a connu un succès réel grâce à sa stratégie novatrice et inventive. Fortis par contre a eu du mal à convaincre de par son passé et son manque d'empathie avec le public. BNP Paribas semble s'en être bien tiré avec le rachat de Fortis. Malgré les hauts et les bas de l'affaire Fortis, il semblerait que la transaction profite à la banque française. Dans un communiqué du 4 août 2009, Baudouin Prot se réjouit de l'acquisition et de ses résultats trimestriels en hausse de 6,6% comparés à l'an dernier¹⁷⁹. A croire que l'objectif de BNP n'était pas de plaire au grand public mais bien de renforcer leur positionnement sur le marché. Ce qui est chose faite.

¹⁷⁹ <http://www.trends.be/fr/economie/banque-et-finance/12-1636-48610/fortis-dope-bnp-paribas-de-261-millions-d-euros.html> consulté le 10 août 2009

Notre troisième hypothèse est que la publicité de crise a son propre mode de fonctionnement. En effet, la publicité de crise empreinte différentes caractéristiques à celle dite classique. Elle réadapte le contrat publicitaire et se base sur un schéma d'information. Dans la majorité des cas, elle arbore les traits d'un article que ce soit au niveau de la forme ou du contenu. D'ailleurs, ces traits porteront à parler plus facilement de ces annonces comme d'un communiqué, d'une lettre ouverte ou d'un publi-reportage.

Nous avons démontré que le média de publication adéquat est la presse quotidienne. En effet, ce média offre plusieurs avantages tel que la flexibilité de livraison et la rapidité de conception et de diffusion. La presse dispose d'une crédibilité notoire qui peut être bénéfique à la publicité qui elle en manque. Et enfin, la valeur d'impact de la presse est nettement supérieure à d'autres médias comme la télévision ou la radio.

Du point de vue du contenu, la publicité de crise se rapproche plus de l'information. Rejoignant le même ordre d'idée, la forme de celle-ci sera une publicité *Print*. Elle doit être empathique avec le public et donner la possibilité d'écoute et de feedback. La tonalité sera orientée vers l'apaisement. De plus, dans la mise en page, les entreprises peuvent recourir à la créativité. Néanmoins, la pub reste sobre et claire dans son design.

La publicité de crise est à utiliser avec réserve. Comme nous l'avons vu, elle peut être un outil à double tranchant. Avant de prendre la décision d'établir une campagne média, nous recommandons aux responsables d'entreprise de considérer toutes les données soigneusement. Il est prudent d'informer les différentes parties prenantes et médias du pourquoi de la pub afin d'éviter son rejet. Le contexte de diffusion est également une donnée importante avant la publication. Il est évident que dans une ambiance de crise, le pré-test est quasi infaisable. Néanmoins, nous recommandons d'être ouvert à la tendance du moment à savoir si l'image de l'entreprise est bonne en général ou pas. Pour cela, il faut prendre en compte l'opinion de l'extérieur mais également de l'interne. Nous conseillons également un post-test afin de tirer des conclusions et des enseignements de la crise.

Pour conclure, nous aimerions souligner que ce travail ne prétend pas à une valeur absolue. A notre sens il s'agit d'une première analyse car le temps ne nous permet pas de tirer les conclusions définitives de la crise financière. Celle-ci peut être évolutive dans le sens où une prise de recul dévoilera certainement de nouveaux aspects. Dans cette mesure, les conseils donnés sont d'actualité sans plus. Précisons également que les conclusions tirées sont basées sur un échantillon restreint. Afin de compléter cette étude, il aurait fallu, selon nous, avoir le

point de vue de BNP Paribas et Fortis qui, rappelons le, ont été au centre de la crise en Europe. De plus, le degré d'efficacité d'une publicité de crise n'a jamais été prouvé car pas mesuré. Nous ne pouvons affirmer les effets positifs ou négatifs d'une telle pratique. Il serait pertinent de continuer la réflexion dans cette optique.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

- CADET André et CATHELAT Bernard, *La publicité : de l'instrument technique à l'instrument sociale*, Payot, Paris, 1968.
- CATHELAT Bernard, *Publicité et société*, Payot, Paris, 1987.
- EICHENGREEN Barry, *Financial crises, and what to do about them*, Oxford University Press, Oxford, 2002.
- FAUCONNIER Marc, *I Love the Crisis, Plaidoyer pour un marketing anticyclique*, 2ème édition, Edition Mise à Jour, 2008.
- GABAY Michèle, *Communiquer dans un monde en crise*, L'Harmattan, Paris, 2005.
- HEBERT Nicole, *L'entreprise et son image*, Dunod, Paris, 1987.
- JACQUILLAT Bertrand et LEVY-GARBOUA Vivien, *Les 100 mots de la crise financière*, PUF, Paris, 2009.
- JOANNIS Henry et de BARNIER Virginie, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, Dunod, Paris, 2005.
- KLEIN Naomi, *No Logo, La tyrannie des marques*, Acte Sud –Leméac, France, 2002.
- LAGADEC Patrick, *Cellules de crise – Les conditions d'une conduite efficace*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1995.
- LAGADEC Patrick, *La gestion des crises*, Ediscience International, Paris, 1994.
- LAGADEC Patrick, *La civilisation du risque, catastrophes technologiques et responsabilité sociale*, Editions du Seuil, Paris, 1981.
- LAGADEC Patrick, *Ruptures créatrices*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- LAVANANT Didier, *Concepteur-rédacteur en publicité*, Vuibert, Paris, 2006.
- LAVANANT Didier, *Vices et vertus de la publicité*, Vuibert, Paris, 2007.
- LIBAERT Thierry, *La communication d'entreprise*, Economica, Paris, 1998.
- LIBAERT Thierry, *La communication de crise*, 2ème édition, Dunod, Paris, 2005.
- LIBAERT Thierry, *Communiquer dans un monde incertain*, Pearson Education France, Paris, 2008.
- LIBAERT Thierry, *Le Plan de communication*, Dunod, Paris, 2008
- LENDREVIE Jacques et BROCHAND Bernard, *Publicitor*, 5ème édition, Dalloz, Paris, 2001.

- LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor*, 6ème édition, Dalloz, Paris, 2004.
- LENDREVIE Jacques et DE BAYNAST Arnaud, *Publicitor, Communication 360° Online Offline*, 7ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- LERBINGER Otto, *The crisis manager, Facing risk and responsibility*, LEA, New Jersey, 1997.
- OGRIZEK Michel et GUILLERY Jean-Michel, *La communication de crise*, PUF, Paris, 1997.
- REVERET Régis et MOREAU Jean-Nicolas, *Les médias et la communication de crise*, Economica, Paris, 1997.
- ROSART Jean-Paul, *L'entreprise et les médias*, Armand Colin, Paris, 1992.
- TIXIER Maud, *La communication de crise*, McGraw-Hill, Paris, 1991
- WESTPHALEN Marie-Hélène, *Communicator*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.

MEMOIRES :

- BERTIAUX Natacha, *La communication de crise : Analyse de cas « Brent Spar »*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 2002.
- DE SMET Christine, *Les mots pour écrire : Analyse de la communication publicitaire en temps normal et en temps de crise*, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles, 2000.
- GIRET Sophie, *La communication de crise fait sa pub: la publicité, entre risque et opportunité, une réponse inédite à une situation de crise*, CELSA –Université de Paris IV- Sorbonne, Paris, 2003.
- NGANKAM Hugues Robert, *La politique monétaire face à la crise du subprime devenue crise de liquidité et ensuite crise de solvabilité*, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 2008.

COURS UCL :

- GRYSPEERDT Axel, *Cours de Communication Stratégique*, UCL, 2007-2008
- GRYSPEERDT Axel, *Cours de Relations Publiques*, UCL, 2007-2008
- LIBAERT Thierry, *Cours de Communication Externe*, UCL, 2007-2008
- MARION Philippe et DE JAEGER Didier, *Cours de Communication Publicitaire*, UCL, 2007-2008

ARTICLES DE PRESSE :

- *Crisis duwt reclameuitgaven terug*, in **De Standaard**, 20 juillet 2009.
- *Fortis, le Krach*, in **LE SOIR**, 27 juin 2008

- BARJON Carole, FAY Sophie et FREDET Jean-Gabriel, *Crise : les huit jours qui ébranlèrent le monde*, in **Le Nouvel Observateur**, 9 au 15 octobre 2008, n°2292, pp.54-59
- FAY Sophie, FREDET Jean-Gabriel, PENICAUT Nicole et PHILIPPON Thierry, *10 clés pour comprendre la crise*, in **Le Nouvel Observateur**, 25 septembre au 1^{er} octobre 2008, n°2290, pp.14-20.
- FAY Sophie, *Fusions sans effusions*, in **Le Nouvel Observateur**, 9 au 15 octobre 2008, n°2292, p.59.
- FIORILLI Thierry, *Cherche (midi à 14)*, in **LE SOIR**, 19 février 2009
- GALLOY Philippe, *Lehman : séisme financier*, **La Libre Belgique**, 16 septembre 2008
- GENIER Yves, *La nuit qui a changé Wall Street*, in **LE SOIR**, 16 septembre 2008.
- P.G., *Une crise sans fin*, in **LE SOIR**, 17 septembre 2008.
- THOMAS Pierre-Henri et GERARD Paul, *Rien ne va plus pour Fortis*, in **LE SOIR**, 27 juin 2008.
- THOMAS Pierre-Henri, *Il faut travailler sur le coût*, in **LE SOIR**, 21 novembre 2008.
- VAN CALOEN Ariane, *Fortis : chute sans précédent*, **La Libre Belgique**, 27 juin 2008

ARTICLES SCIENTIFIQUES :

- *Dossier : Crise de confiance, crise de conscience*, sous la direction de LECHAT Benoît, in La Revue Nouvelle, Février 2009.
- *Le Bêta au secours du Net*, in Stratégies Magazine n°1180, <http://www.strategies.fr/articles/r17778W/le-beta-au-secours-du-net.html> - mis en ligne le 23 février 2001.
- Magazine de la Communication de crise et sensible, *La crise financière et économie mondiale*, n°17, Février 2009, <http://www.communication-sensible.com/download/cccnl0017.pdf?PHPSESSID=3c3e6fc26a52403001fc28494d96a107>
- FARABEE Elisabeth et LE BERRIGAUD Aurore, *La communication des établissements bancaires face à la crise*, in Magazine de la Communication de crise et sensible, Décembre 2008, <http://www.communication-sensible.com/download/communication-crise-financiere-celsa.pdf>
- GRANIER Corinne, *La Publicité politisée : éloge de la transparence, ellipse de la responsabilité*, in Les Enjeux de l'information et la communication, mis en ligne le 24 mars 2009, http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2008/Granier/index.php
- HEIDERICH Didier, *Plan média de crise*, in Magazine de la Communication de crise et sensible, Mars 2003, <http://www.communication-sensible.com/download/cccdossier2.pdf>

- LIBAERT Thierry, *L'impossible prévision de crise*, in Magazine de la Communication de crise et sensible, Juin 2009, <http://www.communication-sensible.com/download/impossible-prevision-des-crises-libaert.pdf?PHPSESSID=3c3e6fc26a52403001fc28494d96a107>
- LUGRIN Gilles, *De la mort au rat dans votre assiette? La publicité en situation de crise I*, in ComAnalysis, Publication n°33, Décembre 2001, www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication33.htm
- LUGRIN Gilles, *Du fiasco ... au couronnement: La publicité en situation de crise II*, in ComAnalysis, Publication n°37, Février 2002, www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication37.htm
- MAUDIEU Marie, *Banques et assurances recouvrent la parole*, in Stratégies Magazine, n° 1520, 6 novembre 2008, p.16.

INTERNET :

- www.communication-sensible.com Magazine de la communication de crise et sensible
- http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/ Les Enjeux de l'information et de la communication
- www.comanalysis.ch Com Analysis – Conseils en Communication et Marketing
- www.lesoir.be
- www.lemonde.fr
- <http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelId=122CPETA&word>
- www.trends.be
- www.cim.be Centre d'Information sur les Médias
- www.ubabelgium.be Union Belge des Annonceurs
- www.uda.fr L'Union des Annonceurs
- www.omdcommunications.be OMD
- www.toptopicals.be

