CELSA-UNIVERSITE DE PARIS IV - SORBONNE

Ecole des Hautes Etudes en Sciences
de l'Information et de la Communication

MAITRISE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Option : Communication Sociale et Commerciale

LA COMMUNICATION DE CRISE FAIT SA PUB

LA PUBLICITE, ENTRE RISQUE ET OPPORTUNITÉ, UNE REPONSE INEDITE A UNE SITUATION DE CRISE

Préparé sous la direction de :
Monsieur le Professeur Jean-Baptiste CARPENTIER

Nom : GIRET **Prénom** : Sophie

Promotion : 2001-2002

Option : Communication Institutionnelle

Soutenu le : 22 octobre 2003

Note du mémoire :

Mention :

SOMMAIRE

SOMMAIRE *2*

REMERCIEMENTS *5*

INTRODUCTION *6*

CHAPITRE 1 : *15*

DE LA COMMUNICATION DE CRISE A LA PUBLICITE DE CRISE *15*

A. La communication, clé du succès dans la gestion de crise 17

1) La communication de crise, une discipline en plein boom 17
   a) La *carte d'identité* de la crise 17
   b) le boom de la crise 18
   c) La communication de crise au sein du plan global de communication corporate 21
2) La communication de crise en pratique 22
   a) Une spécialisation professionnelle 22
   b) Des messages et des stratégies de communication de crise spécifiques 23
   c) La communication de crise ne doit pas supplanter la gestion de crise 25
3) Les vecteurs de communication de crise 26
   a) Une relation cruciale : la relation avec les médias 26
   b) La suite de la panoplie traditionnelle 28
   c) Un outil plus insolite : la publicité en temps de crise 31

B. Forces et faiblesses de la communication de crise non publicitaire 32

1) Les pouvoirs propres à la communication de crise hors-média 33
   a) La crédibilité supérieure des relations presse 33
   b) Une plus grande proximité, une meilleure interactivité 35
2) Les limites de la communication de crise non publicitaire 36
   a) Crise de la communication 36
   b) Les limites des relations presse : les défauts de ses qualités 38
   c) Les faiblesses des autres outils de communication de crise hors-média 41

C. Y a t-il une publicité pour sauver la communication de crise ? 42

1) De la publicité produit à la publicité de crise 43
   a) Une extension du territoire publicitaire : du produit à l'institution 43
   b) De nouveaux genres publicitaires 44
   c) La communication de crise a aussi sa publicité : Qui, Quoi, Quand ? 46
2) La publicité de crise, une alternative possible face aux limites de la communication de crise hors-média 48
   a) Le volet grand public de la communication de crise 48
   b) Le volet contrôlable et de « pouvoir » de la communication de crise 50
   c) Le volet complémentaire de la communication de crise non publicitaire 53

CONCLUSION CHAPITRE 1 ..... *56*

CHAPITRE 2 : *59*

L'HEURE EST-ELLE VRAIMENT A LA PUBLICITE ? LA PUBLICITE DE CRISE EN QUESTION *59*

A. Crise de la publicité en générale 61
1) La publicité a mauvaise presse 61
a) Un public en quête de sens 61
b) La remise en question de la publicité et du pouvoir des marques 62
2) La crédibilité de la publicité, un déficit notoire 64
a) La qualité de la source 64
b) Une tentative de persuasion mal vécue 66

B. La publicité de crise, une alternative limitee à la communication de crise non publicitaire 67
1) Le mode publicitaire, un registre et un mode pas toujours adapté à la communication de crise 67
a) Séduction versus conviction, vraisemblance versus vérité 67
b) Monologue versus dialogue et mass médias versus communautés 69
c) Communication versus information, gratuité versus dépenses 72
2) Un sauvetage relatif face aux limites de la communication de crise hors-média 73
a) Un vecteur de communication non autosuffisant 74
b) La publicité par défaut ou par passage en force 75

C. Temps de crise, sale temps pour la pub : Rejet, détournement ou gel 78
1) Agression publicitaire : du rejet au détournement de la publicité 78
a) Des rejets avérés de la publicité en situation de crise 78
b) Risque de détournement croissant 81
2) Quand silence ou réajustement publicitaire s'impose 82
a) L'entreprise en crise : le gel publicitaire pour réduire la visibilité du logo et éviter la dissonance 82
b) Le secteur en crise : le choc de l'actualité impose silence ou réajustement du discours publicitaire 85

CONCLUSION CHAPITRE 2 88

CHAPITRE 3 90

OUI, L'HEURE PEUT ETRE A LA PUB, ... 90

A CONDITION QUE 90

LA PUBLICITE DE CRISE, RECOMMENDATIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION DE CRISE ET D'IMAGE 90

A. Les conditions contextuelles conditionnant ou non le recours a la publicite de crise93
1) Audit de l'organisation et de ses publics 93
a) Type de crise, type d'organisation et sa relation à la publicité 93
b) Relation de l'organisation au grand public 95
c) Temps et budget disponibles 97
2) Audit médiatique et jeu des acteurs 99
a) L'analyse de la donne médiatique 99
b) Ne pas aller contre l'opinion et tenir compte du jeu des acteurs : favorable ou défavorable ? 101
3) Questions de calendrier 103
a) Le calendrier de la publicité dans le dispositif global de communication de crise 103

b) Pré et post-tests : Moins utiles par nature ou moins utilisés par manque de rigueur ? 105

B. Les modalités de fond et de forme de la publicité de crise, des modalites distinctes de la publicité classique 107

1) Différenciation et détournement du contrat publicitaire usuel, une nécessaire adaptation au contexte de crise 108

a) Définition et contrat de la publicité classique 108

b) Un énonciateur qui s'affiche et assume 110

c) La construction d'un récepteur plus citoyen 113

2) Le vu et le lu, la communication imite l'information 115

a) Le vu, une publicité étonnamment rédactionnelle 115

b) Le lu, un propos publicitaire plus complet et plus critique que celui des publicités ordinaires 117

c) « Ceci n'est pas de la publicité », c'est… 119

C. la publicité de crise comme pilier stratégique de gestion d'image 123

1) La crise comme enjeu d'image crucial 123

a) L'image et la marque, un capital à l'actif de l'entreprise 123

b) Une cristallisation accélérée de l'image en temps de crise 125

2) Crise + publicité de crise : une équation pertinente au service de l'image de l'organisation 126

a) La publicité de crise, une finalité d'image pertinente 127

b) La crise, un terrain médiatique propice à la publicité de crise 128

3) Lumière sur trois stratégies d'image imputées à la publicité de crise : restauration, renouvellement, renforcement 131

a) L'image de l'organisation écornée : la publicité de crise pour une image restaurée 131

b) L'image est morte vive l'image ! : la publicité de crise pour une image renouvelée et modifiée 134

c) L'image *boostée* ! : la publicité de crise pour une image renforcée 136

CONCLUSION CHAPITRE 3 139

CONCLUSION 141

BIBLIOGRAPHIE 147

ANNEXES 152

RESUME 226

MOTS CLES 228

REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire, commencée au début de l'année 2002, a été interrompue par neuf mois d'échange universitaire à New York. Cette période d'éloignement et d'immersion nous aura permis de prendre du recul par rapport à la réflexion, aux lectures et aux entretiens effectués avant notre départ. Merci donc à Madame Chambon et à la MICEFA pour nous avoir permis d'entreprendre cet échange. Parallèlement, en raison de ce voyage notamment, nous avons eu l'occasion de collaborer avec trois différents rapporteurs pédagogiques, que nous tenons ici à remercier.

De façon chronologique, je remercierai tout d'abord Madame Valérie Patrin qui a su nous transmettre l'esprit et les contraintes méthodologiques de ce mémoire, tout en soutenant le choix initial de notre problématique.

Nous tenons à remercier Madame Cécile de Paris pour son écoute et sa capacité à nous amener à nous poser les bonnes questions. Notre coopération, aussi courte fut-elle, nous a permis d'affiner nos hypothèses et de partir aux Etats-Unis le cœur plus léger.

Enfin, merci à notre troisième et dernier rapporteur pédagogique, Frank Merger, pour nous avoir témoigné sa confiance. Nous espérons avoir su mettre à profit son précieux goût du détail méthodologique dans le cadre de ce mémoire.

Si notre suivi pédagogique n'a pas manqué de renouvellement, notre encadrement professionnel aura été quant à lui unique, sous la direction de Monsieur Thierry Libaert. Malgré le fractionnement dans le temps et dans l'espace de notre travail, il a su rester à l'écoute en utilisant tous les moyens de communication dont nous disposions. Nous tenons à le remercier pour ses précieux conseils d'expert sur le sujet.

Nous remercions également tout spécialement les experts qui ont accepté sans hésitation de nous recevoir en entretien.

Enfin, nous conclurons sur une note plus personnelle. Nous remercions d'abord notre ami Erhan, qui, malgré la distance, nous a toujours soutenue dans la seconde phase de rédaction de ce mémoire, ainsi que notre famille et nos amis pour leur incroyable capacité à dédramatiser ce qui nous paraissait être une montagne, dont nous espérons aujourd'hui avoir atteint le sommet.

INTRODUCTION

Crises alimentaires, marées noires, attentats, crise sociale d'ampleur de Danone ou du gouvernement de Jean-Pierre Raffarin relative aux retraites ou à la canicule de l'été 2003, escalades de scandales financiers depuis l'affaire Enron/Andersen, crise iraquienne, ce n'est pas l'actualité qui pourrait nous laisser à court d'exemples de crises. La crise n'est plus l'obscure préoccupation de quelques responsables politiques et financiers. Elle a investi toutes les sphères de la société ; une société où le seuil de tolérance face au risque se réduit comme peau de chagrin ; une société où le regard des médias est constant d'autant plus en période de crise ; une société, enfin, où la justice et l'opinion jugent institutions et entreprises. D'un jour à l'autre, une organisation peut faire l'objet d'un feuilleton médiatique et judiciaire difficilement contrôlable qui peut remettre en question son fonctionnement, son image, son chiffre d'affaires, éventuellement son action et au final, sa pérennité.

La communication a pris un rôle considérable au sein de la gestion de crise au point d'en devenir un champ à part entière au sein de la stratégie globale de communication corporate. Elle fait l'objet d'une théorisation depuis la fin du XXème siècle. Conférences, articles, ouvrages, conseillers en crise, se démultiplient autour de cette problématique, mettant en avant la fonction stratégique de la communication, au risque même de créer un effet de mode. En situation de crise, les institutions ont d'abord eu tendance à opter pour une culture du secret et une communication à doses homéopathiques. Aujourd'hui, les mots d'ordre de la communication de crise sont à l'opposé de ceux de transparence, d'ouverture, de vérité. Une institution ou une entreprise en crise doit toujours chercher à rester à l'initiative des termes du débat et à instaurer un processus de communication transparent. Elle ne peut plus, *pour vivre heureuse, vivre cachée*.

L'entreprise qui revendique de plus en plus le statut d'entreprise citoyenne, fait en effet partie de la cité. Elle fait objet de débats et ses crises concernent également l'environnement dans lequel elle s'insère. En temps de crise et au travers de sa communication, elle cherche désormais à s'adresser à toutes ses catégories de public. Initialement, l'entreprise avait pour statut principal celui d'entreprise productrice, activité qui lui conférait son unique légitimité. La communication et la publicité concernaient le produit proposé. Au fil des années, l'entreprise est devenue une organisation émettrice de

messages porteurs d'un projet, d'une identité, d'une vocation ou d'un engagement. De productrice à émettrice, l'institution est devenue à la fois sujet et objet du discours. L'entreprise développe des relations plus poussées, plus régulières avec ses stakeholders afin d'optimiser son insertion dans son environnement économique, social, environnemental et politique. En situation de crise, l'institution doit prendre ses responsabilités bien au-delà du discours habituel de la marque. Les accusations que lui inflige son environnement portent atteinte à son image, à sa légitimité et à sa crédibilité. L'institution doit alors assumer la contrepartie de son statut d'entreprise citoyenne dans la mesure où le contexte de crise implique la prise de position de multiples acteurs externes. Elle ne peut pas afficher un statut citoyen en direction de l'opinion publique sans que celle-ci ne puisse émette en retour des avis, favorables ou défavorables. En crise, ce jeu d'acteurs est déterminant car l'institution est plus que jamais jugée par l'opinion publique, via les médias, les associations, les hommes politiques, les syndicats et autres leaders d'opinion, mais aussi par le grand public au travers de la formation d'une opinion publique. Le travail préparatif ayant instauré des relations solides avec l'environnement interne et externe favorisera la communication lors d'une crise éventuelle. Pour sortir victorieux de la crise, il faudra parvenir à recueillir l'adhésion de l'opinion publique. Pour cela, il faut non seulement optimiser les chances de prises de parole de tiers favorables à l'entreprise, faire marcher la stratégie dite d'alliés, mais aussi veiller à la forme et au contenu de sa propre prise de parole.

Les modalités de la prise de parole de *l'accusé* sont un des piliers clés de la stratégie de communication de crise. La crédibilité et l'efficacité de cette prise de parole dépendront du jugement porté par le consommateur, le citoyen, les journalistes et plus globalement le verdict de l'opinion publique. En effet, la crise se distingue par la demande forte d'informations qu'elle génère. Elle exige une prise en charge des responsabilités de la part des dirigeants et une attention toute particulière portée aux relations avec les médias, mais aussi avec les employés. Elle se caractérise par l'urgence et la nécessité d'opérer des choix, de prendre des décisions souvent difficiles et d'apporter des solutions au problème posé. Il semble que l'heure soit à l'action et à l'engagement, qu'une prise de parole forte doit accompagner.

Nous nous sommes alors demandé quels peuvent être les vecteurs de communication de cette prise de parole délicate et différente d'une communication classique, c'est à dire en temps normal. L'axe de la communication de crise est de manière générale celui de l'interactivité, de la transparente contrôlée et d'une certaine humilité. Les vecteurs de

communication de crise sont avant tout ceux des relations presse, de la communication de proximité et locale, du marketing direct, d'Internet et de la communication interne. A la lumière de nos lectures, il semble que les autres vecteurs de communication ne fassent pas souvent l'objet de considérations approfondies, notamment le vecteur publicitaire. Les théoriciens du risque et de la crise comme Patrick Lagadec, directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique, et Christophe Roux-Dufort, professeur management et stratégie du groupe Edhec, soulignent le rôle indispensable de la communication dans la gestion de crise. Ils expliquent qu'il s'agit d'une communication par la preuve, par la responsabilisation et l'engagement. Patrick Lagadec, souligne en réaction à une publicité de McDonald's sur le thème sensible de l'obésité (annexe 31), qu'« au-delà de la publicité, les marques doivent trouver de nouvelles façons d'aborder les enjeux sociaux, le plus en amont possible et en associant les citoyens[1] ». Il sous-entend que ce n'est pas par la publicité que la crise se gère. Pourtant, Gérard Lagneau, cité par Thierry Libaert (chargé de communication dans une grande entreprise française, enseignant à l'université Paris-IV-CELSA) dans son ouvrage sur la communication de crise[2], estime que ce champ de la communication est apparu pour la première fois en 1968 au cours de l'OPA de BSN sur Saint-Gobain dont la communication fut notamment orchestrée par une grande campagne publicitaire, en plus de relations avec la presse et de visites d'entreprises.

Après nous être familiarisé avec la discipline de communication de crise, nous nous sommes penché sur une publicité d'un genre inhabituel, celle émise dans un contexte de crise en réponse à celle-ci et que nous appellerons donc *publicité de crise*. Cette publicité est atypique dans la mesure où elle véhicule un message relatif à une situation compromettante et le plus souvent désavantageuse, loin des registres traditionnels de la publicité, comme le rêve et l'imaginaire. En émettant une publicité de crise, l'entreprise ou l'institution en péril choisit de rendre publique sa position face à un risque potentiel ou avéré. La publicité pénètre ici un mode différent de celui de la représentation, celui du factuel, du sérieux, de la vérité et non du vraisemblable, du monde réel et non du *meilleur des mondes*. La publicité de crise est une des conséquences de l'extension de la sphère publicitaire à des domaines traditionnellement réservés aux relations publiques comme l'illustre l'avènement des publicités institutionnelles et de lobbying. Si les stratégies publicitaires sont de plus en plus perfectionnées, peut-on pour

[1] Pascale CAUSAT. « McDonald's en fait des tonnes ». Stratégies n°1239, 31/5/2002, p. 16.
[2] Thierry LIBAERT. *La communication de crise*. Paris : Dunod, 2001, p. 11.

autant en faire un modèle de référence applicable à tous les champs de l'information et de la communication ? Qu'en est-il alors de l'utilisation de la publicité en période de crise ?

La technique publicitaire, mode de communication par nature peu interactif et relevant plus du vraisemblable que du vrai, ne semble pas être l'outil le plus adapté en matière de communication de crise. Pourtant, nous avons pu constater au regard d'un corpus publicitaire de différents horizons que ce type de publicité a été le vecteur choisi lors de nombreuses crises et concerne des organisations aux métiers et à la dimension variés. Ces différentes formes d'annonces publicitaires sont toutes définies par leur caractère payant et par une émission parfaitement contrôlée de la part de l'organisation. Nous pouvons les désigner par le terme générique de publicité qui, étymologiquement, désigne un acte d'achat d'espace destiné à rendre public une information, un produit, ou une valeur. Au travers de la publicité de crise, l'institution se présente ouvertement comme l'émettrice d'un message qui cherche à sensibiliser le public à sa vision de la crise. Ce recours à la publicité de crise pourrait indiquer que parfois, la communication de crise traditionnelle, c'est à dire hors-média, ne suffit pas.

Alors que la publicité a principalement un rôle de mise en forme de l'image voulue, qui la distingue de la fonction informative des relations presse, la communication de crise cherche notamment à expliquer et informer toutes les parties prenantes en vue de les sensibiliser à l'interprétation de l'organisation. En période de crise plus que jamais, le choix de l'émetteur influe sur la crédibilité du message. La crédibilité la plus faible est accordée au communicant pour sa vocation à façonner le message, notamment lorsqu'il s'agit de messages publicitaires. Dès lors, la publicité ne semble pas être l'outil de communication de crise le plus approprié. Pourtant, la publicité prend place au sein des stratégies de communication de crise, renforçant l'intégration de la publicité et des relations publiques.

Problématique :

Quels peuvent être les apports, les dangers éventuels et les précautions d'usage lorsque ce procédé est utilisé dans un autre domaine de communication que sa vocation traditionnelle, à savoir la communication de crise ? Compte tenu des spécificités de la communication de crise, nous nous sommes en effet demandé si la technique publicitaire peut être transposable à ce domaine particulier de la communication et en quoi cet achat d'espace peut être une réponse pertinente et adéquate à une situation de crise.

Hypothèses :

Afin de répondre à cette problématique, nous avons forgé trois hypothèses de travail. Cette démarche en trois temps nous permettra de réfléchir au rôle et la légitimité d'une prise de parole publicitaire comme réponse possible à la crise.

H1 : Alors que la communication de crise opte traditionnellement pour le dispositif hors-média et qu'elle diffère de la publicité, celle-ci peut toutefois apporter un secours et un complément à la communication non publicitaire, qui a ses faiblesses et ses limites.

H2 : Cependant, en temps de crise, le modèle publicitaire classique, par nature peu interactif et peu crédible, peut sembler inapproprié, risqué, limité et alors avoir des effets pernicieux.

H3 : Dès lors, en plus de conditions de succès plus larges que nous analyserons, la publicité de crise cherche à se différencier du contrat publicitaire classique en construisant ses propres codes, afin de surmonter ces risques et limites et d'être à même de servir efficacement la stratégie de restauration ou de renforcement de l'image de l'organisation affectée par la crise.

L'intérêt d'étudier le rôle, la pertinence et la portée d'une publicité de crise réside dans le caractère relativement rare des recherches effectuées dans ce double domaine. Si beaucoup d'écrits portent sur le rôle de la communication hors-média en temps de crise, si beaucoup d'ouvrages traitent de la fonction de la publicité commerciale ou institutionnelle, peu d'approfondissements théoriques ou pratiques portent sur des publicités émises en période de crise. Notons à titre d'exemple que « l'encart publicitaire institutionnel symbolique », comme le définissent les auteurs du Que Sais-je de la communication de crise[3], fait l'objet de cinq lignes. Il s'agit donc d'apporter un regard sur un sujet ayant fait l'objet de peu de recherches, mais dont l'intérêt n'est pourtant pas remis en question si l'on en croit son utilisation croissante.

L'intérêt de cette étude réside également dans la croisée de deux champs de la communication, celui de la communication de crise et de la communication publicitaire, alors que les frontières entre les différents domaines de communication deviennent de plus en plus perméables et remettent en question le cloisonnement de certaines matières. Enfin, dans le cadre du mémoire du CELSA, il nous a semblé que ce type de sujet trouve

[3] Michel OGRIZEK. Jean-Michel GUILLERY. *La communication de crise*. Paris : PUF, 2000, p. 100.

son intérêt parce qu'il aborde une problématique dont le terrain d'observation ne se borne pas à l'analyse d'une seule institution ou entreprise. Il s'agit ici de tirer des lois générales en s'appuyant sur des crises vécues par tous types d'organisations, sans limite dans le temps et sans restrictions quant aux types de crise. Le seul dénominateur commun sera le recours à la publicité en temps de crise. Ainsi, nous pourrons mettre en parallèle les différentes utilisations qui en ont été faites afin d'en dégager des tendances et des recommandations générales. C'est cet aspect constitutif de l'intérêt du sujet qui nous a poussée à ne pas limiter notre étude à un type de crise unique ou à prendre pour terrain d'observation le cas d'une seule organisation émettrice d'une publicité de crise. Ceci nous aurait conduit à une problématique relative à une crise spécifique, et non à notre problématique, plus globale, celle de la pertinence d'une réponse publicitaire à une situation de crise.

Méthodologie :

Ce choix justifie en soi la composition de notre corpus de publicité de crise. Afin de ne pas nous limiter ni à un type de crise ni à un modèle de publicité de crise, il nous fallait étendre au maximum les éléments de notre corpus. Nous avons donc cherché à obtenir des publicités de différents horizons avec pour caractéristique unificatrice le fait d'être relatives à une situation de crise, quel qu'en soi le type : produit, financière, sociale, institutionnelle, politique ou réglementaire. Ainsi, nous avons collecté 30 documents, aussi bien des publicités que des publi-information, sur notre lieu de stage[4], sur Internet et dans différentes publications, mais aussi des films publicitaires traitant d'une crise. Pour des questions de méthodologie et considérant que ces films restent de l'ordre de l'extraordinaire, nous ne les traiterons pas ici en profondeur. Cependant, cette nouvelle tendance qui viendra peut-être se renforcer, témoigne aussi de l'intérêt qu'il y a à s'interroger sur ce genre publicitaire.

Le choix d'une problématique dépassant les frontières d'un terrain unique d'observation nous a également conduit à mener des entretiens auprès de consultants ayant tous une culture de la crise approfondie, et ayant soit, directement travaillé sur une problématique publicitaire au cours d'une crise précise, soit ayant un avis à porter de manière plus générale. Nous avons également tenté de mener nos entretiens de façon équilibrée entre agences de relations publiques et agences de communication corporate

[4] Stage d'avril à juillet 2002 au sein de l'agence de communication corporate Harrison & Wolf.

globale dont la publicité est un des modes d'action. Ainsi, du coté relations publiques, nous avons pu recueillir le témoignage de Jean-Pierre Beaudoin, directeur général de l'agence i&e ; Stéphanie Bastide, directrice clientèle et conseil de l'agence Beau Fixe ; Marc Esquenazi, consultant senior chez Edelman. Du coté corporate et publicitaire, nous avons rencontré Bernard Emsellem, directeur de l'agence TBWA à l'époque de l'entretien, aujourd'hui directeur de la communication à la SNCF ; Jean-Christophe Alquier, dont l'agence Harrison & Wolf dispose d'un pôle publicitaire et Michel Salion, un de ses collaborateurs spécialiste des problématiques de crise alimentaire ; nous avons également mené un entretien auprès de Laure de Gelis de l'agence Devarrieux-Villaret qui a collaboré avec le directeur de cette agence, Jean-Pierre Villaret, pour la conception de la campagne relative à la crise financière du Crédit Lyonnais. A noter que nous avons eu en premier lieu un entretien téléphonique avec Jean-Pierre Villaret au sujet de la crise Mercedes. Rémy Ossard, co-fondateur de l'agence Thompson Corp. à l'époque de l'entretien[5], se présente comme un intermédiaire entre ces deux pôles dans la mesure où son agence propose des stratégies de communication publicitaire, mais sa fonction au sein de celle-ci est davantage hors-média. Enfin, nous avons également choisi de recueillir le point de vue d'un annonceur en crise, celui d'EDF. Dans le même souci d'équilibre, nous y avons rencontré un attaché de presse, Henry Cornillot, et le responsable publicité, Xavier Carette, qui nous ont tous deux présenté leur stratégie de communication face à la tempête qui a frappé la France en décembre 1999.

Afin de répondre à nos trois hypothèses et de répondre aux éventuels questionnements de praticiens, nous avons opté pour une démarche méthodologie articulée autour de trois pôles : une recherche bibliographique portant sur la communication de crise et la publicité ; des entretiens semi-directifs réalisés auprès des consultants cités[6]. Nous avons également choisi de les faire réagir sur des publicités de crise réalisées par d'autres agences afin d'en retirer un regard plus objectif ; enfin, une analyse sémio-linguistique du corpus publicitaire (annexes 14 à 47), soutenue par la construction de deux mappings. Le premier (annexe 48) met en perspective le type de crise avec le moment de l'émission de la publicité. Ces axes nous ont semblé pertinents dans la mesure où ils nous ont permis de cerner l'étendue du phénomène mais aussi de distinguer les secteurs recourant le plus à la publicité en temps de crise ainsi que les périodes d'émission. Le deuxième mapping (annexe 49) est construit autour d'un axe

[5] Aujourd'hui président de l'agence *Parties Prenantes*.
[6] Annexes 5 à 13

discours commercial versus institutionnel, et d'un axe discours offensif versus défensif. Ces axes se justifient par la nécessité de mieux cerner les types de messages et de postures à adopter. Ce mapping est aussi un instrument pour mesurer la portée institutionnelle de la publicité de crise et le recul qu'elle opère par rapport au registre commercial.

Enfin, nous nous appuierons également à différentes reprises sur notre dossier de maîtrise de communication institutionnelle au CELSA relatif à la crise sociale de Danone au printemps 2001[7], pour illustrer notre problématique.

Dans un premier chapitre, *De la communication à la publicité de crise*, nous chercherons à démontrer notre première hypothèse en prouvant que la publicité de crise peut être potentiellement une alternative pertinente face aux limites de la communication de crise hors-média. Nous procéderons pour cela à l'analyse thématique de nos entretiens à l'aide d'une première grille d'analyse (annexe 2) tout en s'appuyant sur nos lectures. Cette démarche nous permettra de rappeler les principes de la crise et de sa communication, pour comprendre comment la publicité de crise s'y insère et pour cerner les motifs qui poussent une entreprise en situation de crise à émettre un message publicitaire parallèlement au dispositif hors-média.

Après avoir mis en avant les atouts potentiels de la publicité de crise qui font d'elle une réponse éventuellement pertinente à la crise, nous nous demanderons toutefois, dans notre deuxième chapitre et dans le cadre de la démonstration de notre seconde hypothèse, si l'heure est vraiment à la publicité. Connaissant les caractéristiques du modèle publicitaire classique, nous pouvons en effet avoir des doutes sur sa capacité à répondre aux exigences de transparence, de crédibilité, d'interactivité et d'humilité de la communication de crise. Nous réaliserons une seconde analyse de contenu des entretiens au moyen d'une grille d'analyse différente (annexe 3) centrée sur les limites, les critiques et les risques éventuels liés à l'utilisation de la publicité en temps de crise.

Une fois les risques, critiques et limites de la publicité de crise exposés et démontrés, il nous faudra tenter de surmonter le paradoxe posé entre l'hypothèse une et deux. Si la publicité de crise est réellement potentiellement pertinente comme réponse à une situation de crise, mais que dans le même temps elle est parfois risquée et perçue comme illégitime, comment alors l'utiliser au mieux ? Nous nous demanderons donc

[7] Dossier de maîtrise sur la crise sociale de Danone disponible auprès de nous.

quelles sont les conditions de succès d'une publicité de crise. Quelles sont les questions à se poser avant d'avoir recours à la publicité en réponse à une crise ? C'est au cours de cette phase de recommandations que nous tenterons de valider notre troisième hypothèse. Après avoir exposé les conditions contextuelles et générales de succès de la publicité en temps de crise, nous nous pencherons sur le langage, les codes de fond et de forme qu'elle adapte pour maximiser ses chances d'efficacité. Pour cela, nous procèderons à une analyse sémio-linguistique de notre corpus à l'aide d'une grille d'analyse (annexe 4). L'utilisation du modèle publicitaire classique en temps de crise, comme nous l'aurons vu dans le chapitre précédent, peut être limitée, voire risquée. Dès lors, il s'agira de comprendre à la lumière de notre corpus, comment concevoir la publicité de crise pour minimiser ces risques et ces limites. C'est pourquoi, nous avons décidé de mener notre analyse sémio-linguistique seulement en dernière partie, le contenu et la forme étant les résultantes stratégiques des risques et critiques exposés plus haut. Nous verrons ainsi, comment publicitaires et consultants, conscients des limites et dangers des procédés publicitaires ordinaires en temps de crise, détournent le contrat publicitaire classique et confèrent à la publicité de crise des codes singuliers qui lui permettront de servir au mieux une stratégie de restauration ou de renforcement de l'image de l'organisation.

CHAPITRE 1 :

DE LA COMMUNICATION DE CRISE A LA PUBLICITE DE CRISE

La publicité est un des vecteurs possibles en réponse à une crise. Elle pourrait faire l'objet d'une étude uniquement centrée sur ses objectifs, ses forces et faiblesses, ses codes et son efficacité. Pourtant, afin d'en analyser la fonction globale en crise, nous proposerons une analyse plus large de la communication de crise, elle-même chaînon de la communication corporate, pour comprendre comment la publicité s'y insère en fonction des forces et faiblesses du dispositif hors-média. Voilà l'objet ce cette première partie.

Face au boom des crises, la communication de crise, pensée de façon pro-active est devenue une des clés du succès de la gestion de crise. C'est pourquoi, cette discipline relativement jeune s'est peu à peu structurée. Elle a ses théoriciens et ses professionnels, ses théories et ses pratiques. Elle prend place au sein de la communication corporate globale mais s'en différencie car elle opère dans un environnement difficile voire hostile, face à des acteurs multiples et des enjeux cruciaux. Les messages, les stratégies et les vecteurs qui en découlent s'insèrent dans le plan de communication global mais ont toutefois leurs spécificités. Nous présenterons tout d'abord ces modalités théoriques et pratiques de la communication de crise, afin de nous remémorer les fondements justifiant une problématique de crise comme objet d'étude d'un mémoire.

Puis, afin de mener à bien notre problématique, il nous faudra présenter tous les vecteurs de communication dont dispose l'organisation en crise pour s'exprimer, tout en établissant une simple distinction : communication hors-média versus communication publicitaire. Ce parallèle débouchera sur un exposé des forces et des faiblesses du dispositif hors-média en temps de crise. A la lumière de celles-ci, et après avoir proposé un état des lieux du statut de la publicité, nous pourrons nous poser les questions suivantes dans le cadre de la démonstration de notre première hypothèse : Qu'est ce qui, considérant les forces et les limites de la communication de crise hors-média, justifie le recours à la publicité en temps de crise ? Quels peuvent être les apports supplémentaires

de celle-ci ? Y a-t-il un avantage réel à utiliser la publicité au sein d'un dispositif de communication de crise ?

A. LA COMMUNICATION, CLE DU SUCCES DANS LA GESTION DE CRISE

1) La communication de crise, une discipline en plein boom

a) La *carte d'identité* de la crise

Afin de dresser la *carte d'identité* de la crise telle que nous l'envisageons dans ce mémoire, opérons tout d'abord un retour sur sa définition, ou plutôt ses définitions, rassemblées par Thierry Libaert dans son ouvrage La communication de crise[8]. Christophe Roux-Dufort, définit la crise comme « un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ». Thierry Libaert la désigne comme « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation[9] ». Ces deux experts de la crise soulignent son caractère soudain et déstabilisateur. La mention spéciale portée à la « réputation » dans la seconde définition nous intéresse particulièrement pour la dimension médiatique et le jeu de représentations qu'elle implique et donc le rôle crucial de la communication. Nous pouvons approfondir ces définitions au regard des caractéristiques de la crise.

Thierry Libaert met en avant les cinq caractéristiques fondamentales de la crise[10]. La première est « l'intrusion des nouveaux acteurs ». En crise, les prises de position, des élus, des associations, des victimes notamment, sur la situation de crise et sur son *accusé* se démultiplient. Ceci perturbe le contexte de communication. La seconde caractéristique est la rapide saturation des moyens de communication de l'organisation sous la pression de la demande d'informations aussi bien interne qu'externe. Les employés ont besoin de comprendre et de savoir ce qui se trame avant que la presse ne le dévoile. Simultanément, les journalistes affluent et exigent de tout savoir, de façon transparente, renouvelée et prioritaire. Cette caractéristique trouve son pendant dans celle de la *course contre la montre* à laquelle doit se livrer l'entreprise en crise, sous la pression de l'urgence. On attend d'elle une prise de position, des informations et des explications en temps réel. Vient ensuite le front des enjeux, ceux de la remise en cause aussi bien des produits, de l'action, que de la réputation de l'entreprise et donc de son chiffre d'affaires. Tout ceci prend place dans un environnement d'inquiétudes, où les références habituelles sont

[8] Thierry LIBAERT, *La communication*…, op. cit., p. 31.
[9] Thierry LIBAERT, ibid., p. 1.
[10] Thierry LIBAERT, ibid, p. 10-12 .

obsolètes et où l'information devient un avantage concurrentiel au sein des quatre phases de la crise.

En effet, pour affiner la *carte d'identité* de la crise, il faut noter qu'il s'agit d'une épreuve en quatre temps, selon l'analyse de B. Robert et D. Verpeaux (1991)[11]. En premier lieu, la phase préliminaire représente la phase du possible. La crise n'a pas eu lieu mais des indicateurs suspects peuvent la faire craindre. C'est à l'organisation d'en mesurer la probabilité et de se poser les questions qui dérangent. Puis, au cours de la phase aiguë, « l'événement déclencheur » ou « l'événement inattendu » a lieu et devient crise. Le troisième temps est celui de la phase chronique. La crise y atteint son apogée et prend le chemin de la décrue. La pression médiatique s'apaise et l'entreprise ne fait plus la *une* dans un contexte de saturation et renouvellement médiatique. Finalement, la phase post-crise de cicatrisation se caractérise par l'extinction de la crise dans la réalité de son événement et dans sa représentation médiatique, même si des réminiscences médiatiques de la crise demeurent. Il nous faudra avoir ces quatre temps à l'esprit lorsque nous nous demanderons à quel moment de la crise, les publicités dont il est ici question, sont émises. Ces quatre phases sont constitutives de toute crise, quel qu'en soit le type.

Pour conclure sur cette présentation de la crise, il nous faut recenser les types de crise qui peuvent frapper une organisation. Cette distinction nous permettra de mieux ordonner nos publicités de crise. Si de nombreuses typologies ont été dressées, nous pouvons distinguer sept domaines de crise à l'aide du modèle développé par Christophe Roux-Dufort (2000)[12] : « technique », « information », « stratégie et économie », « légal », « ethnique », « politique », « humain et social ». Les axes de différenciation interne/externe, produit/corporate sont aussi importants au sein de notre problématique.

Les caractéristiques de cette concise *carte d'identité* de la crise s'inscrivent dans un contexte de multiplication du nombre de crises.

b) le boom de la crise

Comme nous l'avons indiqué en introduction, la crise est presque partout. Si toutes les organisations ne sont pas complètement égales face au risque de crise, selon leur notoriété et leur secteur d'activité notamment, elles peuvent toutes en être frappées. La crise a longtemps été exceptionnelle. Aujourd'hui, certains experts se demandent si

[11] Cité par Thierry LIBAERT, *ibid*, p. 15.
[12] Cité par Thierry LIBAERT, *ibid*, p. 26.

certaines entreprises ne seraient pas en situation de crise latente permanente, ou tout au moins, plus souvent en crise qu'au repos.

En nous appuyant sur le panorama dressé par Thierry Libaert[13], il convient de rappeler les différents facteurs explicatifs de cette tendance à l'accélération de crise : Le facteur juridique avec le poids toujours croissant des réglementations et l'avènement d'une justice plus offensive. Le facteur technologique, dont la complexité croissante est certes source de progrès, mais expose les organisations à la menace technologique, l'incident, ou l'attaque informatique. Internet est par lui-même source de crises par la capacité de structuration, d'action et d'attaque qu'il offre aux opposants. Du côté scientifique, notons qu'il y a 30 ans, les instruments de mesure ne permettaient pas d'établir avec exactitude la toxicité d'un produit alimentaire par exemple, au contraire d'aujourd'hui. Vient ensuite le facteur interne avec le risque de désagrément des employés, comme l'ont souligné les manifestants salariés de Danone-Lu. Au-delà des salariés, c'est bien sur le milieu associatif, de plus en plus structuré, médiatisé et dense, qui joue un rôle moteur dans la crise. Il dénonce et manifeste, il revendique et fédère. Une de ses revendications est celle du respect de l'environnement, tendance *verte* qui génère également une sensibilité accrue de l'opinion face au risque de crise. Ce thème est d'actualité comme en témoigne le projet de juin 2003 d'inscrire « le droit à l'environnement » dans la constitution, en soulignant que les autorités publiques doivent « promouvoir un développement durable et appliquer le principe de précaution ». Ce symbole politique est un des signaux répondant à une opinion publique plus méfiante face au progrès technologique, à l'activité des entreprises et à la mondialisation, elle-même facteur de crise.

Enfin, nous tenons à isoler un des facteurs de l'accélération des crises, pas nécessairement plus important, mais qu'il faut avoir tout particulièrement à l'esprit dans le cadre de notre problématique : le fonctionnement des médias. Toute crise est aussi (et parfois avant tout) crise de l'information. La caisse de résonance médiatique crée et accélère la crise. Les journalistes en sont friands car ils y voient une opportunité en termes d'audience ou de reconnaissance professionnelle, mais aussi parce qu'ils ont la responsabilité de couvrir cet événement, intrinsèque à leur métier : investiguer, révéler l'information, proposer un contre-pouvoir. Au contraire, l'organisation vit la crise comme un drame dont l'épreuve médiatique est souvent celle qui la déstabilise le plus.

[13] Thierry LIBAERT, ibid, p. 27-30.

Revenons tout d'abord sur l'attrait qu'exerce la crise sur les journalistes, dans un paysage médiatique toujours plus concurrentiel et financièrement précaire. Cet attrait dépend de l'échelle de l'incident, sa cause, le moment, la notoriété de l'entreprise, mais reste fort dans tous les cas. Alors que tout média a besoin de vendre, la crise représente une des meilleures opportunités d'augmentation des ventes. Elle est porteuse de ruptures, de scoops et de dramatisation, comme le soulignent tous les auteurs d'ouvrages relatifs à la problématique de crise. Comme le note avec une pointe de cynisme le consultant de l'agence Edelman, Marc Esquenazi, au cours de notre entretien, « les journalistes, ce qui les intéresse, c'est le train qui arrive en retard, ce n'est pas le train qui arrive à l'heure ».

Cet appétit journalistique pour la crise a plusieurs conséquences. Il occasionne une couverture exceptionnelle de l'événement. L'entreprise fait souvent la *une* et les coupures de presse s'amoncellent. Au niveau qualitatif, l'engouement médiatique suscité par la crise peut engendrer certaines dérives journalistiques : simplification, surenchère, approximation, interprétation où les détails deviennent gros titres sensationnels. Sous l'effet et l'attrait de la crise, les médias relaient parfois une information non-vérifiée et usent d'un ton alarmiste pas toujours justifié. De plus, les journalistes modèlent l'information en fonction des attentes et compétences de leur lectorat, quitte à la simplifier exagérément, à omettre certains éléments et à en amplifier d'autres. Il faut toutefois nuancer ce réquisitoire anti-média, qui lui-même n'est pas toujours justifié. En crise, ces dérives relèvent parfois d'une mauvaise politique de relations presse, comme nous le verrons par la suite. Les journalistes savent que l'organisation incriminée a pour réflexe l'évitement, la justification ou la volonté excessive de rassurer. Dans bien des cas, le journaliste fait son travail d'investigation nécessaire au fonctionnement de la démocratie mais qui suscite une défiance de la part de l'organisation, qui cherche au contraire à rationaliser la crise. La simplification journalistique peut se justifier par le devoir du journaliste de vulgarisation des données techniques.

Au final, les médias se montrent très actifs au moment de la crise. Ils font véritablement irruption, en force, en nombre, en continu et pas seulement ceux avec qui l'entreprise avait pris soin d'entretenir des contacts réguliers. Grâce à des moyens de communication très sophistiqués, la rapidité avec laquelle ils diffusent l'information est stupéfiante. Afin de retenir leur audience, ils exigent une information régulière, personnalisée, exhaustive et renouvelée. Face à cette pression médiatique qui atteint son apogée en temps de crise et qui peut être mortelle pour une entreprise, il convient de placer la communication de crise au cœur du plan global de communication.

c) La communication de crise au sein du plan global de communication corporate

Rien ne peut être complètement prévu en termes de crise. Celle-ci est toujours unique, faite d'incertitudes et de questions. Pourtant, la position qui consiste à penser que la crise relève de l'imprévisible et que rien ne sert de s'y préparer, est la pire des postures à adopter. S'il n'y a pas de modèle, il y a des règles et des tendances générales qu'il convenait de formaliser et auxquelles les entreprises se familiarisent. Il semble en effet que la posture fataliste face à la crise ait de moins en moins cours au regard du nombre croissant d'entreprises désirant intégrer à leur plan de communication un volet crise proactif. Cela passe par un audit des risques, une collecte de l'information, l'identification des parties prenantes, une veille médiatique, l'élaboration des procédures et finalement une simulation. La communication de crise a su s'organiser et se structurer.

Cette démarche méthodique permet, comme dans toute situation de communication, de fixer des objectifs, d'établir des messages, de hiérarchiser les publics prioritaires et de proposer des moyens en fonction des scénarii de crise identifiés en amont. Ainsi, l'entreprise sera plus apte à faire face à la pression médiatique, à faire preuve de cohérence, de réactivité et à occuper de façon constructive et non pas seulement défensive l'espace médiatique, même si le plan est parfois négligé à l'épreuve de la crise réelle. Comme nous le verrons dans le paragraphe suivant, le plan permet quoi qu'il en soit de ne pas se retrouver complètement démuni quant aux messages à faire passer et à la stratégie à adopter auprès des publics identifiés.

Les publics de la crise peuvent être hiérarchisés de la façon suivante. Tout d'abord, les publics habituels de communication mais qui auront des réactions et une approche différentes lorsque l'entreprise entrera en crise. Il s'agit ici d'identifier tous les acteurs – pouvoirs publics, élus locaux, autorités de contrôle, associations – qui peuvent être amenés à intervenir, mais aussi le grand public. En effet, il convient de souligner au sein de notre problématique que la crise est devenue un phénomène grand public. Cela est dû à la composante médiatique de la crise, dont nous avons expliqué les rouages, mais aussi au passage toujours en devenir du consommateur vers le consommateur-citoyen, dont le seuil de tolérance face au risque diminue et dont les attentes envers l'entreprise augmentent en matière de corporate social responsibility. Bernard Emsellem, président de

l'agence TBWA à l'époque de l'entretien[14], porte une attention toute particulière à cette tendance. « Ce qui est frappant aujourd'hui, c'est que le grand public devient un acteur essentiel dans les crises et c'est le vrai fait nouveau de ces dernières années […]. » Deuxièmement, et comme nous en avons souligné l'importance au travers de la dimension médiatique de la crise, il convient de considérer les journalistes comme un public clé de la crise avec des exigences et des cadres de références spécifiques. Enfin, il faut faire en sorte de considérer le public de proximité, c'est à dire le voisinage. Il peut avoir un rôle d'alerte décisif dans une anticipation de crise, de témoin auprès des journalistes, mais aussi d'opposant directement victimes des méfaits de la crise ou de l'activité normale de l'entreprise.

Parce que la communication de crise a un rôle pilier au sein de la gestion de crise et qu'elle trouve sa place au sein du plan de communication corporate, elle a vu sa fonction se spécialiser et ses stratégies s'affiner.

2) La communication de crise en pratique

a) Une spécialisation professionnelle

Face au boom des crises, la communication de crise s'est détachée en tant que champ spécifique de la communication corporate. Elle s'est émancipée parce qu'elle a des spécificités, des caractéristiques qui lui sont propres. Dès lors, les directions de la communication et les agences de communication ont à la fois suivi cette évolution, tout en la suscitant. Elles ont isolé la fonction communication de crise ou encore *issue management* pour étendre leur offre commerciale mais aussi pour répondre à la montée des crises. Ainsi, certaines agences ont renforcé leur positionnement « expert en problématique de crise », comme Harrison & Wolf qui, dans sa dernière campagne de promotion de l'agence, s'énonçait comme spécialiste de ce domaine. Ce type d'agences propose de mettre à disposition d'une entreprise un conseiller extérieur qui connaît les modes de fonctionnement des médias. Une direction de la communication peut aussi juger qu'elle est mieux à même de gérer la crise qu'un consultant qui ne connaît pas nécessairement la culture de l'entreprise. Toutefois, un regard extérieur et dépassionné apporte souvent une aide précieuse et préserve la direction de réactions excessives ou de décisions inadaptées, comme cela a été souligné le 16 mai 2002 au cours du petit-

[14] Aujourd'hui Directeur de la communication de SNCF.

déjeuner débat de la Sorbonne, *Communication corporate : vive la crise ?* Ce genre de débat, réunissant les professionnels de la communication, est d'ailleurs un autre exemple de la professionnalisation de la communication de crise. Le conseiller intervient au cours de séminaires d'anticipation dont les outils principaux sont les scénarii de crise, le *média training* ou la *check-list*.

L'organisation de la communication de crise a aussi pour pilier la *cellule de crise*. Celle-ci a pour mission de valider les propositions d'actions, les discours et de veiller à leur cohérence. Plus ou moins virtuelle, elle se présente comme un lieu ouvert où trois pôles sont connectés : un représentant de la direction, animateur et décideur ; un pôle d'experts qui apporte notamment des informations techniques, juridiques et financières ; enfin, le chargé de communication dont le rôle est de mettre en place une communication à la fois ascendante et descendante, en veillant à la donne médiatique, la demande d'information externe et interne et l'état de l'opinion publique. Le choix du porte-parole est lui aussi crucial en termes de crédibilité perçue et d'efficacité de la communication. Le chargé de communication n'est paradoxalement pas celui qui doit nécessairement prendre la parole. Celui-ci, comme nous l'avons brièvement mentionné, est directement perçu comme *intéressé* voire manipulateur. Les journalistes exigent de parler directement à la direction. Il convient de choisir alors entre l'expert et le *top management*, selon l'état de la crise, l'importance des enjeux, la nécessité de préserver le président ou au contraire de le placer en première ligne pour témoigner de l'engagement du plus haut niveau. Le chargé communication quant à lui, réfléchit aux messages et stratégies adaptés.

b) Des messages et des stratégies de communication de crise spécifiques

La stratégie de communication accompagne et met en mot des actions et une attitude de fond. Avant de définir ces actions et cette attitude, il convient de mener une analyse du risque et de se poser les questions suivantes : La cause est-elle identifiée ? Avons-nous défini le périmètre de sécurité (intégrité de la personne, sécurité du produit, de la marque et de l'entreprise). Quelle est la donne médiatique ? Y a t-il urgence ? Sur quoi reposent les incertitudes ? L'organisation en crise peut alors s'interroger sur la stratégie à adopter.

La réponse à ces questions permettra de faire un choix en ce qui concerne les trois caractéristiques du message : le ton, le contenu et le récepteur. Toutes trois évolueront en fonction du type de discours qui s'apprête à être mis en place et dont Thierry Libaert a établi les deux bornes : la reconnaissance et l'évitement. Le ton choisi peut ainsi osciller

entre conciliation, compréhension, argumentation ou posture plus combative, selon l'évaluation faite du contexte. On constate toutefois à la lecture du second mapping (annexe 49) que la posture combative est beaucoup plus rare dans la mesure où elle peut exposer davantage l'entreprise mais aussi créer un blocage et une hostilité à la réception. Le contenu varie suivant le choix de communiquer sur des faits, des opinions, des valeurs mais aussi de l'avancement de l'enquête concernant les causes de la crise. Enfin, la question du récepteur est aussi décisive en crise. Quelle est son attitude par rapport à l'entreprise incriminée ? Que sait-il de la crise ? Beaucoup de questions en définitive mais dont les réponses ou éclaircissements permettront de définir une meilleure stratégie.

Il ne s'agit pas ici d'analyser chacune des stratégies de crise qui ont été formalisées mais d'en exposer les contours afin de mieux comprendre l'utilisation qui en est faite en termes de publicité de crise. Ainsi, toujours à l'aide de la classification de Thierry Libaert, nous pouvons identifier la stratégie du « refus », qui consiste à nier la responsabilité et qui devrait donc être réservée aux organisations innocentes. Elle peut aussi notamment passer par le silence, le refus de la communication, qui doit pouvoir se justifier pour ne pas être interprété comme mensonge, ou bien la désignation d'un bouc émissaire ou encore la négation pour manque d'information. La stratégie de l'acceptation, plus ou moins totale, mais qui repose sur la même croyance en ce proverbe, « faute avouée à demi-pardonnée ». L'aveu, s'il est suivi d'actions et d'explications, peut même devenir salutaire et accroître le capital sympathie de l'entreprise incriminée. La stratégie intermédiaire entre ces deux pôles est celle que Thierry Libaert nomme celle du « projet latéral », qui consiste à « déplacer le point de vue du problème à résoudre afin de l'aborder sous un nouvel angle[15] ». Ce projet passe soit par le déplacement du lieu de débat sur un thème de communication plus positif, ou sur le déplacement de la responsabilité en portant l'attention sur une autre personne, soit par une contre-attaque qui repose sur la dénonciation d'un complot .

Nous pouvons d'ores et déjà noter que les entreprises ayant recours à la publicité de crise ne choisissent pas la stratégie du silence, bien au contraire, elles revendiquent haut et fort un problème qui les concerne directement ou non. Certaines de nos publicités reposent sur le front du refus : Celle émise par Paul Prédault (annexe 37) comme en témoigne le titre de l'annonce, « Nous vous devons des explications » ; celle de reconnaissance totale du Crédit Lyonnais avec le titre « Voici les mauvais résultats que

[15] Thierry LIBAERT, *La communication*…, op. cit., p. 61.

tout le monde attentait » (annexe 22) ; Speedy avec un titre volontairement accusateur : « Vos pneus, ça peut vous coûter cher. Nous, ça a failli nous coûter notre réputation » (annexe 44), suivi d'une disculpation totale de l'entreprise. D'autres jouent le jeu de la reconnaissance comme Air France après la série de grèves de 1998 : « Après l'épreuve qui nous a cloués au sol, nous sommes plus que jamais déterminés à faire décoller cette compagnie avec vous. » (annexe 14). Enfin, le « projet latéral » est aussi une des stratégies déclinables sur le mode publicitaire. Total dans la campagne « Mission Littoral Atlantique » (annexes 45 et 46) relative à l'Erika se place davantage sur ce créneau dans la mesure où la reconnaissance n'était pas possible puisque le groupe s'était déclaré juridiquement non responsable. Ce projet latéral consiste ici à déplacer le thème de la communication sur des aspects plus positifs que les dégâts causés, comme « le nettoyage », « le traitement des déchets », « les opérations de pompage », et « la restauration des équilibres écologiques » notamment.

La communication de crise est devenue un sujet légitime d'étude et de réflexion professionnelle. Sa fonction au sein de la gestion de crise est primordiale. Cependant, il ne faut pas tomber dans le travers inverse du *tout communication*.

c) La communication de crise ne doit pas supplanter la gestion de crise

La communication et la dimension médiatique de la crise sont au cœur même de l'avènement et de l'évolution, favorable ou non, de la crise. La priorité reste la gestion de crise. Christophe Roux-Dufort la définit « comme un ensemble de mesures prises par une organisation destinées à prévenir, prévoir, réagir et apprendre des crises[16] ». Selon lui, la gestion de crise passe par trois étapes : La prévention de crise, la gestion de la crise à proprement parler et la phase post-crise d'apprentissage et de reconstruction de l'image. La communication de crise vient accompagner et éventuellement accélérer la gestion de crise. Il ne faut donc pas les confondre. Les agences de communication, par l'attrait financier que représente cette nouvelle spécialité, peuvent contribuer à *pousser à la consommation* et proposer des moyens pas toujours justifiés, pas toujours adaptés ou nécessaires. La communication de crise est par nature une communication par la preuve, qui s'appuie sur des arguments et les présente au bon moment.

[16] Gilles LUGIN. « De la mort au rat dans votre assiette ? : la publicité en situation de crise I ». [En ligne]. www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publications33.htm (pages consultées en avril 2002), 2001, p.2.

Parallèlement, la communication en temps de crise ayant été ces dernières années la dimension qui a fait l'objet du plus d'attention, nous pouvons aussi craindre un effet de mode. Nous avons vu fleurir ces dernières années de nombreux ouvrages sur la communication de crise dont le but est davantage de faire la promotion par exemple d'une agence. A cet égard, la crise est appréhendée comme un créneau porteur, une nouvelle offre marketing. La communication de crise est en vogue, de façon à la fois justifiée et répondant à une réelle demande, mais peut aussi parfois être intéressée. Dès lors, le risque de confusion entre gestion et communication de crise est à craindre. Ce n'est pas parce que tout le monde parle de la communication de crise qu'il faut en minimiser le rôle de la gestion de crise à proprement parler.

« Le meilleur moyen d'acquérir une bonne réputation est de s'efforcer d'être ce qu'on désire paraître[17]. » Cette citation attribuée à Socrate pourrait certes s'appliquer à toutes les communications de l'entreprise qui ont l'ambition, comme le mentionne expressément le titre de l'ouvrage dont nous avons extrait la citation, d'aller « au-delà de l'image ». Cependant, il nous semble qu'en temps de crise où la crédibilité et la communication par la preuve sont des clés de sortie de crise, elle prend encore plus de sens. La confusion entre gestion et communication de crise est une dérive fréquente qui contribue à décrédibiliser l'entreprise et tout son dispositif d'information et de communication. La situation devenant crise lorsqu'elle est médiatisée, la communication est alors l'élément le plus visible de l'iceberg. Cependant, la gestion de la partie immergée est celle qui va permettre de solutionner la crise et de donner corps à la communication, une communication par la preuve basée sur des actes, des décisions, et des réponses. C'est cette capacité de gestion, d'action et de décision qui donne une raison d'être et une légitimité à la communication.

3) Les vecteurs de communication de crise

a) Une relation cruciale : la relation avec les médias

Après nous être attardé sur le fonctionnement des médias comme facteur expliquant l'accélération des crises, il convient de le rapporter à la politique de relations mise en place. La communication vers les médias se doit d'être à la hauteur des enjeux et de répondent aux attentes des journalistes, public clé de la communication de crise.

[17] Philippe SCHWEBIG. *Les communications de l'entreprise : Au-delà de l'image*. Paris : Mc Graw-Hill, 1988.

L'entreprise reproche parfois aux journalistes leur excès de simplification ou leur sensationnalisme, mais nous pourrions également lui reprocher une politique de relations avec les médias parfois inappropriée : opacité, communiqués trop techniques ou mauvaise compréhension du travail et des exigences journalistiques. Il semble nécessaire en crise de se rappeler les bases d'une politique de relations presse saine et efficace. La règle anglo-saxonne des *5 C*[18] peut ici nous y aider : « Concern, Clarity, Control, Confidence, Competence. » Plus qu'un moyen mnémotechnique dont on peut aisément se souvenir même en période de crise et de stress, ces *5 C* sont parlant quant à l'attitude à adopter en crise avec les médias.

L'entreprise doit faire preuve d'intérêt face au travail et besoins des journalistes : « Concern. » Elle doit proposer des informations claires, éviter le jargon trop difficile et l'ambiguïté des propos : « Clariry. » Si donner des informations régulières, renouvelées et à tous les journalistes concernés ne permet pas de contrôler ce qu'ils vont en faire, cela permet d'occuper le terrain médiatique et de mieux maîtriser les termes du débat en restant une source d'information privilégiée : « Control » (qui reste relatif). Le journaliste, en dépit de ses a priori sur la communication de l'entreprise, doit sentir qu'il peut avoir foi en ce que lui dit son interlocuteur. S'il a le moindre doute, il ira chercher ailleurs son information, auprès d'une source pas nécessairement informée et objective : *Confidence.* Enfin, mettre à disposition des médias des experts spécialisés c'est faire preuve de : *Competence*. L'information proposée par l'entreprise en crise est certes sélectionnée et orientée en fonction des intérêts de l'entreprise, mais elle est cependant la plus objective, factuelle et journalistique possible. Cette politique de relations presse offre permet d'offrir une contre information plutôt que de reporter la faute sur les médias.

C'est pour ces raisons que Jean-Pierre Beaudoin, directeur général de l'agence i&e, insiste sur la fonction relations presse en crise et définit les journalistes comme « des centres de parole à qui il faut s'adresser vite et en priorité ou bien des centres nerveux qui ont une capacité de formation de l'opinion ou de contribution à la formation de l'opinion ». Il ne s'agit pas pour les journalistes amenés à couvrir une crise de perdre leur esprit critique mais de pouvoir l'exercer en recevant des informations de la part de tous les acteurs de la crise y compris de *l'accusé*, en qui ils doivent avoir confiance quant à la quantité et à la qualité de l'information émise. Cette politique d'ouverture et de transparence envers les médias, permet également d'éviter des sous-crises en minimisant

[18] Michel OGRIZEK, Jean-Michel GUILLERY. *La communication…, op. cit.,* p. 96.

le risque de rumeurs, cette « parole sauvage » ou cette « parole mal informée » dont nous parle Jean-Pierre Beaudoin.

Les outils dont l'organisation dispose sont les mêmes en situation normale qu'en temps de crise. Ainsi, organiser des conférences de presse et des points presse permet de mieux gérer le flux d'information, d'occuper l'espace médiatique, mais aussi de répondre aux demandes des journalistes en respectant leurs besoins : recueillir des déclarations officielles mais surtout disposer de la même information au même moment face à la concurrence qui s'installe entre les médias, notamment en période de crise. Il convient en effet de prendre en considération les différents besoins des médias, ce que ne manque pas de rappeler Patrick Lagadec[19] : davantage d'informations pour la presse écrite, tout en considérant les spécificités de la presse locale, internationale, spécialisée ; des images pour la télévision, et des « images sonores », pour la radio. Ces outils de relations presse sont importants en crise mais ne sont qu'un pôle dans la panoplie des outils de relations publiques au service de la communication et gestion de crise.

b) La suite de la panoplie traditionnelle

La panoplie des outils de communication de crise non publicitaire s'étend des relations publiques – communication de proximité, avec les élus, financière, lobbying, portes ouvertes – au marketing direct, à la communication interne et au rôle croissant d'Internet, qui tous prennent une fonction et une dimension nouvelle en temps de crise.

La communication de proximité, celle du relationnel et du contact établi avant la crise, a un rôle décisif dans certaines crises, surtout lorsque le voisinage, les élus locaux, les associations locales ont à la fois un rôle de victime et de moteur de la crise. Ce tissu local, plus impacté notamment dans les crises de type environnemental (l'Erika) ou social (fermeture d'un site industriel), dispose d'un droit de parole, de manifestation, d'appel au boycott, mais peut aussi alerter d'une défaillance, ou même apaiser certaines dénonciations si l'organisation a pris soin d'établir avec lui des relations en amont. Ainsi, la communication de proximité passe par un engagement personnel des dirigeants de l'entreprise incriminée, aussi bien physique, psychologique que parfois financier, via des réunions, des portes ouvertes, des discours et autres prises de parole et de décision sur les lieux. Ce dispositif est approprié notamment pour les publics qui sont demandeurs

[19] Patrick LAGADEC. *La Gestion des crises :* Outils de réflexion à l'usage des décideurs. Paris : Mc Graw-Hill,1991. p. 126

d'information parce qu'ils sont directement touchés par la crise, intéressés par la problématique ou engagés dans une activité connexe. Rémy Ossard, co-fondateur de l'agence Thompson Corp à l'époque de notre entretien[20], revient sur ce travail de proximité et parle d'un « boulot de fond » pour désigner la profondeur de cet investissement. « La face immergée est vraiment importante, c'est à dire ce que l'on va faire avec les élus locaux, les associations de protection du littoral […]. » Cette vision met en avant le caractère sous-terrain et long terme de ce type de communication tout comme la dimension de proximité (« locaux », « associations », etc.).

La construction d'une relation locale ne peut s'opérer juste au moment de la crise. C'est une démarche de longue haleine qui s'entreprend en amont et régulièrement. La solidité et la qualité de cette relation de proximité seront mises à l'épreuve au moment de la crise. L'exemple du Club Méditerranée fourni par Rémy Ossard est lourd de sens. Cette organisation a pâti du manque de contacts établis avec le tissu local, économique, politique et médiatique lors d'une crise sociale. Faute d'une communication voire d'un lobbying local proactif, l'entreprise n'a pu compter sur l'appui éventuel d'alliés ni sur une couverture médiatique opérée par des journalistes renseignés. « Quand vous ne connaissez pas votre environnement local, vous êtes dans les stéréotypes, c'est à dire les blancs contre les noirs, les riches contre les pauvres », souligne t-il.

La communication de proximité et interpersonnelle concernent donc le travail de rencontres interactives avec les instances et les élus locaux. Ces derniers sont des publics importants car ils sont des leaders d'opinion très influents au niveau local et national. Ils deviennent par conséquent des sources recherchées par les journalistes et des moteurs dans la formation de l'opinion. Il peut également s'agir des experts qui vont être amenés à commenter les évènements, donner des verdicts et avec qui l'entreprise doit échanger des informations lors de rencontres directes. Jean-Pierre Beaudoin, partisan d'une communication de proximité et d'interactivité, le souligne en expliquant qu'il faut « vite être capable d'identifier où sont les instances qui ont ce statut d'expert et qui vont contribuer soit à aggraver la situation soit au contraire apporter un commentaire qui va aller dans le sens de l'intérêt de l'entreprise ».

Outre les relations publiques, le marketing direct dans la crise est un vecteur de communication qui permet à la fois de toucher un public clé et segmenté, de façon personnalisée tout en contrôlant le message. Dans la majorité, il s'agit d'exploiter un

[20] Aujourd'hui directeur de l'agence Parties Prenantes.

fichier clients afin d'informer et d'établir une relation avec les consommateurs. Ces derniers, notamment en cas de retrait de produit, peuvent être d'autant plus concernés qu'ils sont détenteurs d'un produit potentiellement défectueux. Pour s'appuyer sur un exemple d'actualité, souvenons-nous de la lettre de Jean-Pierre Raffarin lors de la crise sociale de mai-juin-juillet 2003. Plus de 25 millions de français furent les destinataires de cette lettre d'information et d'explication, qui offre un contact personnalisé sur le lieu de domicile. Notons également que celle-ci à en elle-même générer de nombreuses retombées presse annonçant l'arrivée de la lettre et donc créant un intérêt par effet d'anticipation. Enfin, le numéro Vert, qui permet un dialogue direct et donc une meilleure interaction, est lui aussi un moyen de refléter une image d'organisation citoyenne, préoccupée par les interrogations et besoins de son public.

Enfin, Internet est au cœur de la problématique de crise, comme nous l'avons exposé au sein des facteurs accélérateurs de crises. Dans un premier temps, Internet peut être facteur de crise ou d'amplification. Il renforce la caisse de résonance médiatique traditionnelle. Il est un outil offensif de désinformation, de forum, d'attaques, comme cela fut le cas pour Danone et son site boycotteur, jeboycottedanone créé par Olivier Malnuit. Dans un deuxième temps, Internet peut être un moyen de stopper ou freiner une crise. Bien utilisé, il peut devenir une source privilégiée en situation de crise par les journalistes, qui sauront reconnaître cette attitude de transparence et d'ouverture. Il offre une meilleure interactivité avec la possibilité d'une mise à jour en temps réel et d'un feedback immédiat avec les internautes. Savoir en tirer profit en temps de crise peut s'avérer déterminant. A titre d'exemple, la crise Colombia traversée par la NASA en février 2003 démontre l'importance d'Internet et les progrès effectués depuis l'épreuve Challenger. Une bannière a été mise en place dans les heures qui ont suivi la catastrophe. L'historique de la mission, son équipe, ses objectifs, des schémas explicatifs ont ainsi été mis à disposition des journalistes et de n'importe quel internaute. Résultat, les articles de la presse américaine publiés dans les jours suivants s'appuyaient sur ces informations et l'attitude d'ouverture de la NASA a très rapidement été saluée dans la presse. C'est à la fois un outil de gestion de crise et d'image dans la mesure où le site institutionnel est un visage de l'entreprise, de sa vocation et de sa position.

Cependant, rien ne sert de communiquer vers l'externe si l'interne n'a pas été précédemment informé, pris en considération de manière personnalisée. La communication interne de crise est en effet une clé du succès dans la gestion de crise globale. Les salariés sont un public à privilégier en période de crise et il ne faut sous-

estimer l'importance de leur demandes d'information comme de leurs inquiétudes, ni leur capacité d'action en faveur ou contre l'organisation pour laquelle ils travaillent. Sans cela, il y a risque d'implosion interne en plus de l'explosion médiatique.

Voici donc les principaux moyens de communication à disposition d'une organisation en crise, même si cette liste n'est pas exhaustive. Il s'agit des outils présentés en priorité dans les ouvrages de communication de crise, qui mentionnent peu d'autres vecteurs et qui traitent rarement et très succinctement de la publicité de crise. Dans le cadre de notre problématique, nous voudrions ci-dessous en proposer une introduction rapide mais isolée des autres outils, avant d'en approfondir les caractéristiques.

c) Un outil plus insolite : la publicité en temps de crise

La publicité de crise, celle émise en temps de crise et relative à celle-ci, est un mode publicitaire encore relativement peu fréquent au vu du nombre de crises qui éclatent. De nombreuses crises ne font pas l'objet de publicité. Mais comme nous l'avons déjà mentionné en phase introductive, selon Gérard Lagneau (1993), la communication de crise aurait vu le jour en 1968, au cours de l'OPA de BSN sur Saint-Gobain et déjà la publicité occupait une place de choix dans la panoplie de communication de crise. Certes, en 1968, le paysage médiatique était bien différent des années 1990 et 2000. Les mass-médias primaient encore et le public n'était pas encore segmenté en un nombre incalculable de communautés. L'utilisation de la publicité dans le contexte des années 1960, même en temps de crise, peut alors nous paraître plus compréhensible puisque nous disposons aujourd'hui de vecteurs permettant une segmentation plus fine. Pourtant, le nombre de publicités de crise ne fait que croître. Certes, le nombre de crises augmente lui aussi, mais le recours à la publicité semble être une tendance croissante si nous en croyons nos lectures, nos entretiens et tout simplement la lecture du journal.

En ouvrant le journal Libération daté du mardi 10 juin 2003, cette tendance nous est parue claire. Ainsi, dans la section politique, nous avons constaté une première évidence. Au cœur de la crise sociale relative au projet de réforme des retraites du gouvernement de Jean-Pierre Raffarin au printemps 2003, l'organisation syndicale CGT et son secrétaire général Bernard Thibault s'expriment au sein d'une publicité d'une demi-page (annexe 19). Notons par ailleurs que le gouvernement avait lui-même pris l'initiative publicitaire dans le même journal 19 jours plus tôt avec deux publicités du même format intitulées

« Nous sauverons nos retraites en partageant nos efforts » (annexe 40) et « Nous sauverons nos retraites en donnant plus de liberté » (annexe 41). Nous tournons alors les pages de ce même journal du 10 juin jusqu'à un article d'une page de la section économie titré « Martha Stewart, ou le bon goût de lutter. La papesse de la déco poursuivie pour fraude ». La *saga Stewart* faisait alors la *une* de la presse américaine et *l'accusée*, patronne d'un empire médiatique, a cru bon de se défendre sur le terrain de la communication comme le reporte le journaliste de Libération, Fabrice Rousselot. « Parallèlement au lancement de son site, elle [Martha Stewart] s'est également payé une pleine page de pub jeudi dans USA Today pour rejeter les accusations » et convaincre le public. Une page plus loin, se trouve une colonne intitulée « le mea-culpa de Boeing » avec une troisième information relative à l'utilisation de la publicité en temps de crise. « Le groupe aéronautique américain a fait amende honorable dans une pleine page de pub, pour certains de ces employés qui se sont « mal comportés pour décrocher des contrats […]. »

Cette observation empirique qui peut paraître anecdotique, est pourtant révélatrice du recours de plus en plus fréquent à ce type de publicité. Dès lors, il serait injustifié de ne pas faire de la publicité de crise l'objet d'une analyse plus poussée et de ne pas reconnaître la pertinence éventuelle de ce vecteur au sein d'une stratégie de communication de crise. La publicité en serait une des possibilités. C'est d'ailleurs une constante qui ressort de nos entretiens : La publicité en situation de crise n'est pas en soi bonne ou mauvaise. Elle peut avoir sa raison d'être lorsqu'elle est pensée et insérée dans une stratégie globale et lorsque le contexte y est propice. Son rôle ne peut alors s'expliquer qu'à la lumière des forces et des faiblesses de la communication de crise non publicitaire. C'est en fonction de celles-ci que la publicité de crise se justifie ou non.

B. FORCES ET FAIBLESSES DE LA COMMUNICATION DE CRISE NON PUBLICITAIRE

Nous nous sommes aperçue au cours de nos entretiens que l'émission d'une publicité en temps de crise dépendait de l'impact des autres vecteurs de communication mis en place et des publics qu'ils visent. Il nous fallait donc nous pencher sur les forces et les faiblesses de la communication hors-média en temps de crise, notamment celles des relations presse dont la fonction est cruciale, pour comprendre celles de la publicité.

1) Les pouvoirs propres à la communication de crise hors-média

a) La crédibilité supérieure des relations presse

En période de crise, plus encore qu'en situation de communication normale, la source du message influe sur les effets à la réception. Alors que le public est demandeur d'information, il n'accorde que très peu de confiance aux messages émis par l'entreprise. Ainsi, ces derniers risquent d'être rejetés ou ignorés. Le pôle relations presse prend alors toute son importance car c'est le modèle de communication le plus *discret*, celui qui expose le moins l'organisation. En effet, un journaliste endosse le message et devient l'émetteur. Si nos interviewés sont plus ou moins *pro-relations presse* en temps de crise, tous pensent qu'elles sont primordiales au sein d'une stratégie de communication de crise pour leur atout crédibilité, pierre angulaire de la communication de crise.

Le principe des relations presse par lequel un journaliste ou un leader d'opinion choisi de retransmettre une information en provenance d'une entreprise illustre le modèle du *two-step flow of communication* de Paul Lazarsfeld (1944). Jean-Pierre Beaudoin, avant tout spécialiste en relations publiques, est particulièrement sensible à cette théorie de la communication et souligne la nécessité en crise d'émettre des messages personnalisés aux relais d'opinion que sont les journalistes, car c'est eux qui au final transmettront le message en direction de l'opinion publique. Ce n'est pas l'institution qui se trouve être l'émettrice du message final mais un journaliste qui a posé un regard professionnel et un esprit critique sur l'information qu'elle a émise. Le journaliste, témoin extérieur des évènements, tend à être le plus neutre et objectif possible. Dès lors, l'institution ne peut être accusée de manipulation ou d'auto promotion. Ainsi, le public accordera plus d'importance et de confiance à ce message, signé et commenté par un journaliste, qu'à celui directement émis par l'institution.

Les consultants que nous avons interviewés sont sensibles au pouvoir d'influence de la parole journalistique. Comme le confirme Bernard Emsellem pourtant *pro-publicité*, « Si les journalistes peuvent dire quelque chose de positif, ça a un effet considérable ». Michel Salion, manager de l'agence Harrison & Wolf au moment de l'entretien, qui défend lui aussi fortement le rôle de la publicité en temps de crise, souligne de façon nette le gain de crédibilité opéré par un travail de relations presse. « La pub ne peut pas faire tout le travail, […]. La crédibilité, ce sont les RP qui la crée. » De la même façon, Rémy Ossard prend l'exemple des Offres Publiques d'Achat, situation très proche et

parfois constitutive de la crise, pour insister sur la force de crédibilité des relations presse. Dès les premières OPA, la publicité a joué un rôle crucial. Pourtant Rémy Ossard réaffirme le caractère irremplaçable des relations presse. « On a beau utiliser la pub, moi je continue à penser que ce sont les relations presse qui ont le plus d'effet, […] sauf qu'il y a des moments où vous n'arrivez pas à faire passer votre message, donc dans ce cas là, vous pouvez réutiliser la pub. Mais, prendre des pleines pages de pub pour dire qu'on a une vraie logique industrielle et pas que financière, c'est encore mieux quand vous arrivez à le faire dire par des journalistes. » Nous collectons ici des propos et des prises de positions qui sous-entendent déjà l'ambiguïté de la publicité en temps de crise. En situation de crise, la crédibilité est l'objet même de la communication, son ressort, sa raison d'être. C'est en effet la crédibilité et la confiance accordées à l'entreprise qui, en crise, sont en péril. Dès lors, l'outil relations presse semble particulièrement adapté aux objectifs, aux contraintes et au registre de la communication de crise.

En plus d'une crédibilité renforcée, les relations presse répondent de manière plus adaptée à la forte demande d'information liée au contexte de crise. Au sein d'un communiqué de presse, une entreprise a les moyens, la place et la légitimité d'apporter autant d'informations que bon lui semble. Elle peut approfondir, illustrer et commenter même si bien sur, toute cette information sélectionnée et agencée par l'entreprise, ne sera pas reprise dans son intégralité par le journaliste. Xavier Carette, responsable du pôle image d'EDF et donc en charge de la publicité du groupe, souligne que si la publicité permet d'expliquer une « attitude, les comportements sont développés dans des articles de fond qui expliquent ce qu'a fait l'entreprise ». De la même manière que la crédibilité dont nous avons exposé l'importance dans le point précédent, l'information est une autre composante clé de la communication de crise car les publics, en crise plus qu'en temps normal, sont en attente d'informations et d'explications. Comme le souligne Jean-Pierre Beaudoin, une agence de relations publiques est « capable d'installer des contre-feux aux endroits convenables. Un contre-feu c'est de l'information, c'est de la prise de parole ». Le premier « contre-feu » qui vient à l'esprit de cet expert en relations publiques est donc le « contre-feu » informatif. Pour cette raison comme pour les motifs de crédibilité, Jean-Pierre Beaudoin explique sa préférence pour le hors-média, notamment pour les tribunes libres, qui sont des pages éditoriales envoyées aux médias, publiées comme telles dans les journaux et qui ont vu leur fréquence rapidement croître. Au travers de cet « engagement », le dirigeant, auteur affiché de la tribune, semble assumer publiquement sa responsabilité même si cet acte reste symbolique.

De la même façon, l'exposé de Jean-Christophe Alquier, dont l'agence Harrison & Wolf a en partie géré la communication de crise relative à l'Erika et a été à l'initiative de deux publicités de crise (annexes 45 et 46) en réponse à celle-ci, révèle que les relations presse ont été l'outil privilégié dans le premier temps. Il s'agissait de communiquer les éléments relatifs au pompage du pétrole, éléments informatifs avant tout. Ce thème, jugé intéressant parce qu'informatif par les journalistes, a généré des retombées presse abondantes et plus positives qu'au début de la crise. L'agence avait mis en place un centre de presse, un film vidéo explicatif en trois dimensions destiné aux journalistes et des schémas, qui ont été largement repris dans la presse. Cela a permis « d'inverser la nature des papiers, puisque les papiers que l'on avait, étaient sur le pompage de l'épave et là, on avait des reportages à minima factuels », rajoute Jean-Christophe Alquier. Marc Esquenazi, au cours de la crise Speedy, a lui aussi actionné le levier relations presse à chaque étape clé de la crise : Première conférence de presse le soir même où l'entreprise est accusée pour une défaillance technique d'un de ses pneus ayant causé la mort d'un automobiliste. Puis, deuxième conférence de presse à l'annonce décisive de l'acquittement de l'entreprise finalement innocentée.

L'outil relations presse se démarque dans la panoplie de communication de crise pour sa crédibilité reconnue ainsi que sa capacité explicative et informative. Qu'en est-t-il des avantages des autres vecteurs de communication hors-média ?

b) Une plus grande proximité, une meilleure interactivité

La communication hors-média est également souvent privilégiée en situation de crise pour la proximité et l'interactivité qu'elle procure. Le marketing direct, la communication locale ou interne et l'Internet notamment, permettent de s'adresser à un public finement segmenté et donc, de lui répondre de façon plus spécifique. Ainsi la communication interpersonnelle par exemple, par la proximité qu'elle offre avec des acteurs clés, est susceptible d'avoir plus d'effets sur ce que ces derniers savent, mais aussi sur ce qu'ils ressentent par rapport à cette information. Les tactiques de communication de proximité, dont nous avons précédemment exposé les caractéristiques, semblent plus adéquates pour atteindre des objectifs de persuasion et pour établir un dialogue, comme Jean-Pierre Beaudoin le rappelle : « La campagne portes-ouvertes faite par *Mc Do* invitant les fournisseurs, les gens à venir voir les arrières cuisines, etc., c'est infiniment plus efficace [que la publicité émise après la destruction du restaurant de Millau], il suffit de voir les

résultats des deux actions, il n'y a pas d'ambiguïté. » La communication hors-média permet d'établir des contacts bien plus solides et est nécessaire lorsqu'il faut fournir des informations détaillées ou lorsqu'il faut négocier, dans la mesure ou ce type d'échange implique un véritable dialogue dans le temps. Les leaders d'opinion rencontrés individuellement sont susceptibles ensuite de véhiculer vers d'autres groupes ces leurs avis, les informations qui leur paraissent pertinentes et leur vision de la crise. Il en est de même pour la communication interne qui, bien menée avant et en temps de crise, peut faire des employés des alliés. Ce fut le cas dans l'affaire Buffalo Grill où se sont les employés qui ont manifesté pour défendre la qualité de la viande incriminée. Cette action de soutien menée par tous les niveaux hiérarchiques a eu bien plus d'impact que n'en aurait eu un message d'autodéfense en provenance de la direction uniquement.

Ainsi, les experts que nous avons rencontrés, son tous sensibles au besoin de feedback et d'interactivité, comme en témoigne le recours aux codes sémantiques du *contact* et de la *présence*. Par exemple, Jean-Christophe Alquier souligne l'importance d'une présence de la direction de Total sur le littoral, tout comme une aide aux victimes directement touchées que sont les artisans locaux. Rémy Ossard signale qu'il faut aussi montrer de l'émotion et de l'intérêt pour le tissu local en se rendant sur place pour y établir un contact direct et personnalisé avec les personnes concernées ou victimes, qui se sentiront ainsi davantage reconnus.

Les avantages hors-média de la crédibilité, de la proximité et de l'interactivité permettent d'établir un véritable débat ou d'ouvrir une négociation car la relation n'est pas unilatérale et les messages sont plus riches. Cependant, la communication hors-média en situation de crise n'est pas pour autant dépourvue de faiblesses. Les avantages mêmes du dispositif hors-média sont parallèlement à l'origine de ses limites, qu'ils convient ici d'analyser, toujours dans le but de mieux comprendre le recours à la communication publicitaire en temps de crise.

2) Les limites de la communication de crise non publicitaire

a) Crise de la communication

La communication de crise hors-média est déterminante quant à la capacité de l'organisation à gérer la situation et à s'adresser de façon constructive et appropriée avec ses différents publics. Le contexte perturbé rend la communication à la fois indispensable

et précaire car les demandes comme les sources d'information se démultiplient. L'organisation, le citoyen et le consommateur, ainsi que tous les acteurs qui gravitent autour de ces pôles, sont plus ou moins déstabilisés par la crise. La communication, si elle est parfois considérée comme plus naturelle en temps de crise dans la mesure où elle s'impose, peut aussi être plus problématique et virer en crise de communication.

La théorie de communication de Jakobson met en avant le facteur *bruit* au cours de la transmission d'un message pouvant compromettre sa qualité. Or en crise, le *bruit* vire parfois au *brouhaha*, notamment lorsque l'organisation est très connue du grand public. Durant la crise sociale de Danone ou celle de l'Erika, toutes les sphères de la société ont tenu à s'exprimer, parfois de manière légitime, parfois de manière plus ou moins calculée, comme ont pu le faire des élus face au plan social de Danone afin de défendre des intérêts électoraux. L'émotion, l'inquiétude, les enjeux grand public de la crise génèrent des prises de parole contradictoires, des rumeurs alimentées par Internet et parfois même de la désinformation, qui toutes perturbent le dispositif communicationnel. L'entreprise peut être responsable de ce désordre lorsque sa communication et sa gestion de crise s'avèrent insuffisantes. Parfois aussi, l'entreprise, quelle que soit sa bonne volonté et sa compétence quant à la gestion de crise, est victime du nombre incalculable et incontrôlable d'acteurs prenant parti. Il y a alors un risque de saturation des capacités de communication qui peut être à l'origine d'erreurs de communication.

En effet, beaucoup d'organisations se sont familiarisées à la gestion et à la communication de crise en réfléchissant de façon proactive à différents scénarii de crise. Pourtant, lorsque la crise explose, cette préparation n'assure par la performance de la communication de crise. Patrick Lagadec, parle « d'état d'urgence » pour caractériser la situation de crise. Or, l'urgence génère du stress, des comportements irrationnels et du doute alors que les cadres de références habituels deviennent inopérants. C'est pourquoi, à en croire analyses post-crise, la communication de crise est souvent fustigée pour ses erreurs de jugement, de ton ou de timing. Le facteur temps est régulièrement un des critères d'évaluation défaillant. Maintes organisations incriminées ont été blâmées pour être intervenues trop tard laissant ainsi s'entretenir la rumeur et nourrissant l'image d'une entreprise indifférente. Coca Cola, Total, Danone et bien d'autres, furent incriminés pour la lenteur de leur réaction sur la scène publique. Certes, la crise nécessite souvent des éclaircissements, des enquêtes et donc du temps quant à l'origine et aux conséquences réelles de l'événement. Cependant, l'attente n'est plus acceptable. Elle est perçue comme un mutisme volontaire de la part d'une entreprise qui aurait quelque chose à cacher.

Ceci nous renvoie au deuxième travers en matière de communication de crise, la propension à sous estimer la dimension émotionnelle de la crise. Combien d'entreprises en crise sont accusées pour leur froideur face à la portée émotionnelle de la crise. On leur reproche de se réfugier derrière des arguments juridiques et techniques par nature inaudibles du grand public. Se rendre sur place, faire preuve de compassion et de compréhension, sont autant de signaux nécessaires. Ainsi Total a été dénoncé pour sa communication trop juridique et son incapacité à transmettre l'émotion attendue par l'opinion publique. C'est pourquoi, l'agence Harrison & Wolf a proposé au sein de la recommandation de crise Erika, un axe sur la communication personnelle du président Thierry Desmarest. Ici encore, la communication publicitaire ne peut se substituer à cette composante spécifique de la communication hors-média. Il s'agit d'une communication à visage humain, créatrice de proximité et d'émotion, leviers sur lesquels il faut savoir s'appuyer en crise.

L'utilisation du site Internet institutionnel en crise est souvent source d'un autre égarement en matière de communication de crise. Face à une crise sociale d'une rare ampleur, la page d'accueil du site Danone intitulée « Bienvenue sur la Planète Danone », entrait en parfaite dissonance avec les réalités de la crise. De même, dix jours après le naufrage de l'Erika, le site de Total ne mentionnait toujours pas la catastrophe, l'avancement de la situation, les risques encourus, les premières explications de l'entreprise ainsi que sa position face aux évènements. Le site institutionnel, qui offre pourtant le contrôle du message, de sa forme et de son timing, est trop souvent négligé en crise. Cela semble désormais aussi choquant que d'oublier de communiquer avec les médias et contribue à la crise de la communication dont nous venons de présenter les modalités. Celle-ci s'amplifie face aux nécessaires limites des relations presse.

b) Les limites des relations presse : les défauts de ses qualités

Nous nous sommes attaché à démontrer les forces propres aux relations presse, notamment le gain de crédibilité qu'elles peuvent offrir, pour en souligner leur caractère irremplaçable en temps de crise. Pourtant, comme tout outil de communication, les relations presse ne sont parfois pas suffisantes. En crise, les responsables communication doivent faire face à ces limites, qui sont en définitive les défauts de ses qualités.

Tout d'abord, comme nous l'avons noté, la décision de transmettre ou non l'information est entre les mains de la rédaction du média. Aucun communiqué ne peut

garantir la transmission effective de l'information. Bien au contraire, davantage de communiqués restent inexplorés car la rédaction du média n'y trouve pas nécessairement de valeur informative et significative aux yeux de son audience. Rémy Ossard insiste sur la prise en compte de ce filtrage. « Les relations presse fonctionnent quand vous avez une information dont la rédaction va penser que c'est une information intéressante pour ses lecteurs […]. » Or, en temps de crise, l'entreprise ne peut se permettre de miser sur une transmission aléatoire de son message. Dès lors, l'entreprise doit d'organiser son propre canal de communication et d'information. Ceci est valable pour toute situation de communication mais prend une autre dimension en crise car l'enjeu dépasse les seuls intérêts de l'entreprise. Ne pas s'assurer de la bonne transmission de son information rend l'institution fautive, comme l'affirme Jean-Pierre Villaret : « Un retrait sans communication rend coupable l'entreprise », car au-delà des intérêts de l'entreprise, ceux des consommateurs et des citoyens aussi sont aussi en danger.

De plus, nous avons affirmé que les relations presse possèdent un pouvoir de crédibilité supérieur, parce que le message est endossé par une tierce personne, extérieure au débat et reconnue comme relais ou leader d'opinion. Cependant, cette modalité de transmission de l'information peut également limiter la fonction relations presse. En effet, à partir du moment où l'organisation n'est pas l'émettrice directe du message, elle ne peut revendiquer sa paternité et endosser sa complète responsabilité. Au travers des retombées presse, l'organisation incriminée ne s'adresse pas de façon autonome à son public. Cette limite des relations presse est systématiquement évoquée par nos interviewés lorsqu'il s'agit de penser le rôle de la publicité en temps de crise. Ainsi, Bernard Emsellem nous met en garde : « […] via les relations presse, […], ce n'est pas assumé puisque c'est quelqu'un d'autre qui le dit. » Pour surmonter cette limite, les experts rencontrés s'accordent à penser qu'il faut, encore une fois plus en crise qu'à la normale, mettre en place une communication complètement contrôlée et assumée parce qu'émise sans intermédiaire. Henry Cornillot, attaché de presse chez EDF lors de la tempête de décembre 1999, rejoint cette analyse. « Quand on a fait de la publi-information, on voulait que les gens aient toute l'information en quantité et on ne peut pas attendre de la presse qu'elle le fasse. Il y a un moment où il y a un discours volontaire et ce n'est plus la presse qui le fait. » Il est ici intéressant de noter que cette vision est celle d'une personne responsable des relations presse et donc qui n'a aucun intérêt à défendre la publicité, au contraire de consultants d'agence de communication corporate et publicitaire dont le métier peut amoindrir l'objectivité. Laure de Gelis, consultante de

l'agence Devarrieux-Villaret, a tendance à préférer un modèle de communication plus direct que les relations presse et notamment le mode publicitaire. « […] au travers des relations presse, ce sont les médias qui parlent et non pas le Crédit Lyonnais. […]. Même s'ils reprennent des phrases des communiqués ou des interviews du Crédit Lyonnais, c'est eux qui ont le monopole de la parole. »

Toutefois, Il faut se demander si l'organisation en question a mis en place une politique de relations presse digne de ce nom. Derrière cet argument du caractère plus « assumé » de la publicité, nous pouvons également déceler une certaine impatience de l'entreprise à faire passer ses messages, voire une certaine fierté d'une organisation toute puissante qui ne souffrirait pas de dépendre des médias. Cette attitude peut se révéler périlleuse comme nous le verrons. Etre l'émetteur affiché du message est un signe de responsabilité, mais n'oublions pas qu'il peut aussi représenter une forme de pouvoir parfois contestée. Si la communication est « assumée » mais pas légitimée par l'opinion publique, mieux vaut se contenter d'une prise de parole indirecte, c'est à dire relayée.

Enfin, le dernier *maillon faible* des relations presse relève de leur capacité réduite de contrôle. Si rien en matière de communication ne peut être parfaitement contrôlé depuis l'émission jusqu'à la réception, en temps de crise, l'entreprise doit maximiser son potentiel de contrôle sur ce qui se dit sur elle et ce qu'elle-même dit, comment, quand et sous quelle forme elle le dit. Or, lorsque le porte-parole de l'entreprise incriminée s'exprime directement dans les médias, l'information et l'attitude transmises au final ne seront pas nécessairement celles voulues par l'organisation. Il s'agit de répondre aux questions des journalistes, dans un ordre, un laps de temps et sur une plage horaire imposée. L'esprit critique du journaliste cherchera à remettre en question l'argumentaire du porte-parole et à pointer du doigts les disfonctionnements. De même, dans un article, nul ne sait si le message va être transmis comme seul objet du reportage ou bien mis en parallèle avec d'autres entreprises. Nul ne connaît le nombre lignes dont il fera l'objet, exceptée la direction du journal. Rémy Ossard explique qu'« il y a peu de chance pour que ce [le message de l'entreprise en crise] soit repris texto ou assez gros pour que le lecteur le voie ». Il relativise de nouveau le pouvoir des relations presse, bien qu'il en reconnaisse la supériorité en situation de crise : « C'est mieux d'utiliser les relations presse, sauf quand vous n'arrivez pas à faire passer vos messages, dans ce cas, on peut utiliser la pub. » Plus tard dans l'entretien, il ajoute qu' « il ne faut pas se faire d'illusion sur la puissance des relations presse […], elles ne vont pas avoir la même puissance que si [on] a un peu d'argent à mettre dans l'achat d'espace. » Ce propos peut paraître

contradictoire avec le précédant mais il semble qu'il n'en soit rien. Les relations presse sont pour lui plus adaptées et influentes en temps de crise, mais elles ne sont pas opérantes à tous les coups. Dès lors, il souligne que la publicité a plus de « puissance », et non pas d'influence, car elle garantit une émission contrôlée du message.

Si la force première des relations presse nous semble être sa crédibilité, sa contrainte majeure est donc sûrement son manque de contrôle. Cette position communément admise par nos interviewés souligne à juste raison que les relations presse en crise ne procurent pas assez de certitude, mais elle relève aussi d'une volonté parfois présomptueuse de la part de l'entreprise de tout vouloir contrôler.

c) Les faiblesses des autres outils de communication de crise hors-média

Comme nous l'avons exposé dans un premier temps, la panoplie communication de crise offre une diversité de supports, dont la sélection finale se fera comme dans toute stratégie de communication, en fonction des objectifs et des publics visés. Outre les relations presse, qu'en est-il de la force et des faiblesses, des autres supports de communication hors-média ? Le marketing direct, par exemple, offre certes une bonne capacité de contrôle au travers d'un courrier ou d'un e-mail personnalisé conçu et émis par l'entreprise en crise. Il permet de s'adresser aux consommateurs, avec des mots, une forme et une date choisis, tout comme les brochures ou mémos de communication interne. Cependant, ces vecteurs ont eux aussi leurs limites, qui expliquent à leur tour le pourquoi de la publicité en temps de crise.

Une des contraintes majeures qui semble affecter la majorité du dispositif hors-média est l'audience limitée qu'il permet d'atteindre. Si Jean-Pierre Raffarin a pu adresser une lettre à 26 millions de français durant la crise sociale de la réforme des retraites en 2003, peu d'organisations sont à même d'en faire autant. Le budget peut être une première contrainte, mais la légitimité de la prise de parole en est une autre. La dimension politique et sociale, affectant tous les français, peut justifier le recours à cette communication de type *marketing politique direct de masse*. Cependant, si la problématique de crise d'une entreprise concerne bien souvent une grande part de la population, elle n'a pas, dans la majorité des cas, la même portée car elle n'affecte pas si directement la destinée des français. Si la crise fait débat sur la scène publique, il ne faut pas en amplifier démesurément l'impact, comme le rappelle Jean-Pierre Beaudoin. « L'écart avec la présence dans les médias et la conscience dans l'opinion peut être

grand. L'existence d'un débat dans les médias ne signifie pas qu'il y a une crise dans l'opinion. Le débat a lieu sur la place publique mais une grande partie de ces publics n'est pas intéressée. » Toutefois, tout en prenant garde de ne pas amplifier le débat, à partir du moment où l'entreprise fait la *une*, elle se doit d'avoir une réponse qui prendra en compte toute personne potentiellement intéressée et susceptible d'avoir été exposée à des commentaires sur la crise, et donc le grand public.

Cependant, le marketing direct se limite bien souvent à un fichier clients. Seuls les consommateurs effectifs de l'entreprise sont alors pris en considération. Or, la crise concerne davantage que cette tranche du public, au sein du grand public. Qu'en est-il des consommateurs potentiels, des prospects, de la jeune génération composée des clients de demain ? Tous ces groupes ont certainement entendu, vu ou lu des commentaires plus ou moins alarmants ou alarmistes sur l'entreprise en question. Dès lors, la communication hors-média est-elle suffisante pour s'assurer que ces personnes ont fait l'objet d'une communication en provenance de l'entreprise en crise ? Cela semble compromis dans la mesure où la communication interne par nature concerne les employés, la communication financières établit les contacts avec les actionnaires, la communication politique se charge de la relation avec les élus et instances politiques, et même Internet qui semble être d'une portée grande échelle, permet uniquement de communiquer avec les internautes, de plus en plus nombreux, mais toujours minoritaires. La communication hors-média est justement influente parce qu'elle offre cette fine segmentation et donc, cette plus grande interaction avec les publics concernés. Si elle permet de mieux prendre en compte leurs singularités, elle n'offre pas ou peu d'option grand public. Or, la crise est par nature grand public et le vecteur par nature adapté au grand public est la publicité. Face à l'accroissement des crises, à la montée de la dimension grand public, mais aussi face aux limites de la communication de crise hors-média, est-il étonnant de constater l'augmentation du recours à la publicité en situation de crise ?

C. Y A T-IL UNE PUBLICITE POUR SAUVER LA COMMUNICATION DE CRISE ?

Nous avons exposé les forces et faiblesses de la communication de crise non publicitaire pour pouvoir mieux appréhender le rôle de la publicité en temps de crise. Nous ne pouvions en effet nous pencher sur cette problématique qu'après en avoir analysé les différences avec la communication hors-média. La publicité de crise ne prend un sens que dans ses relations avec les autres outils de communication, leurs pouvoirs et

leurs limites. Nous en avons conclu que la communication de crise non publicitaire offre un gain de proximité, de transparence et d'interactivité supérieur. Par contre, elle présente des limites en termes d'audience, d'indépendance et de contrôle, même si ce dernier relève parfois plus de l'interprétation des praticiens en charge de la situation de crise que d'une limite absolue des relations presse notamment. Cette forme de *SWOT*[21] de la communication de crise hors-média nous permet désormais d'aborder plus directement notre problématique de publicité de crise et de nous demander s'il y a une publicité pour *sauver* la communication de crise ? En jouant moins sur les mots, il s'agit de se demander quels peuvent être les motifs, les atouts de la publicité de crise, compte tenu des forces et des faiblesses de la communication de crise hors-média ?

Il nous faudra pour cela d'abord nous pencher sur l'évolution même de la publicité pour en venir au stade de la publicité de crise en tant que telle et en tant qu'alternative possible à la communication de crise hors-média.

1) De la publicité produit à la publicité de crise

a) Une extension du territoire publicitaire : du produit à l'institution

En 1930, alors que l'Europe entre dans une phase de surproduction, la publicité prend la définition de « l'art d'exercer une action psychologique à des fins commerciales », ainsi que le définit Le Petit Robert[22]. La publicité a eu traditionnellement pour rôle de promouvoir un produit, ses caractéristiques et bénéfices dans un système de production de masse. Puis, l'institution productrice de ce produit est devenue non plus seulement source mais aussi objet de discours. L'entreprise n'ayant plus pour seule fonction celle de production et voyant sa sphère de responsabilités s'étendre, la tendance à davantage communiquer sur elle-même devenait inéluctable. Face à un consommateur plus informé et plus exigeant, elle a du développer son image institutionnelle afin de présenter sa légitimité et sa vocation. Elle est devenue un objet incontournable du discours médiatique et un acteur économique et social au sein de la cité. De la sphère strictement privée, elle foule désormais la sphère publique et interagit avec ses citoyens et ses élus.

Cette évolution du statut de l'entreprise a nécessité de repenser globalement sa communication et a remis en question sa composante publicitaire. Le propos de la

[21] Mode d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) d'une organisation dans son environnement.
[22] Geneviève CORNU. *Sémiologie de l'image dans la publicité*. Paris : Organisations, 1991.

publicité et la relation qu'elle construit avec le récepteur ne pouvait plus être uniquement centrés sur le produit et le potentiel d'achat du récepteur. En tant qu'institution économique et sociale ayant des ressources humaines particulières, des valeurs fondatrices, une politique spécifique et des responsabilités revendiquées au sein de la cité, une entreprise se doit de communiquer sur elle-même. C'est ce qui lui permettra de se différencier et de bâtir sa réputation et son image dans un contexte de plus en plus concurrentiel, où la qualité et la disponibilité d'un produit ne suffisent plus. Si elle ne se charge pas de forger les fondements de son image, des tiers s'en chargeront. L'élargissement des frontières publicitaires s'inscrit dans cette évolution. La publicité d'abord cantonnée au produit à pris le large et a mis le cap sur l'institutionnel, les Etats-Unis ayant été précurseurs en la matière.

Ainsi la publicité, contrairement à l'idée la plus répandue, n'est pas seulement parole commerciale. Elle peut aussi être parole politique, sociale, morale, institutionnelle, d'opinion et… de crise. Si certains en sont partisans et d'autres adversaires, la publicité a indéniablement vu sa sphère d'influence croître. Il faut également souligner que la publicité n'a pas fait que s'adapter à l'évolution du statut de l'entreprise. Réciproquement, ses stratèges ont innové pour appliquer le modèle publicitaire à d'autres sphères que la sphère produit et ainsi les faire bénéficier de la puissance publicitaire. En effet, le modèle publicitaire, par sa relative facilité d'utilisation, par l'audience qu'il permet d'atteindre et donc le pouvoir qu'il procure, exerce un pouvoir attractif fort au point d'être utilisé pour maints domaines de l'information et de la communication. Il faut s'interroger sur les nouveaux genres publicitaires qui en découlent et qui ne font pas forcément l'unanimité.

b) De nouveaux genres publicitaires

Le modèle publicitaire, en outrepassant sa vocation première de promotion d'un produit, a su évoluer pour être transposé à d'autres objet que le produit. Notons tout d'abord que le mode publicitaire a investi puis révolutionné les codes de l'information générale avec l'avènement de journaux de style anglo-saxon, comme le Journal Libération, plus coloré, plus imagé, plus séduisant. Le public désire des journaux agréables et faciles à lire, comme en témoigne aussi la récente re-fondation de la

maquette du Journal Les Echos[23]. Il en est de même pour les émissions télévisuelles de plus en plus *spot* dans leur fond et leur forme, quitte à nuire à la qualité du contenu. La publicité a également fait son apparition dans la communication culturelle, politique, territoriale, et de lobbying avec ce que les anglo-saxons ont appelé l'*issue advertising*, mais aussi dans le domaine social avec des publicités relevant du *marketing social*. Michel Martinache, qui s'est intéressé à la transposition du modèle publicitaire à des sphères qui ne relèvent pas de sa vocation première dans son article « La communication malade de la publicité»[24], s'interroge : « Compte tenu de la spécificité de ces différentes formes de communication, les stratégies peuvent-elle encore s'inspirer des techniques publicitaires ? » A cette question, qui nous a paru très éloquente dans le cadre de notre problématique, il répond positivement « chaque fois qu'il s'agit de mettre en application les lois fondamentales de la psychologie et de la sociologie et donc d'attirer l'attention ; de sensibiliser un public ; d'ouvrir une campagne d'action ; de diffuser des consignes de sécurité […] ; de mettre en œuvre des projets nationaux et régionaux ou des projets d'entreprise ». Certaines de ces actions ou objectifs recoupent ceux de la communication et gestion de crise, ce qui contribue à justifier parfois et sous certaines conditions, objet du chapitre trois, le recours à la publicité de crise. Il faut toutefois garder à l'esprit que cette extension de la sphère publicitaire, réelle mais pas nécessairement constructive dans les problématiques de communication, pose justement problème. L'invasion de la publicité à des sphères de plus en plus larges est remise en question.

Cette amplification débouche sur des publicités aux genres nouveaux, qui nous intéresse dans la mesure où ils s'apparentent à celui des publicités de crise. C'est d'abord aux Etats-Unis que la publicité s'est enrichie de préoccupations sociales, financières ou de lobbying. L'entreprise prenait part à des débats publics qui ne relevaient pas que de ses fonctions premières de production avec ce qu'il est convenu d'appeler la *communication d'opinion* comme l'explique l'auteur Philippe Schwebig : « La communication d'opinion traite des idées […], en général d'importance publique, où le point de vue de l'entreprise peut s'opposer à celui de tiers, et éventuellement à l'opinion générale. Elle vise à faire changer la perception du public […] en transformant un contexte d'hostilité ou de scepticisme en un contexte d'acception[25]. » La communication d'opinion fut alors déclinée sur le mode publicitaire. Née dans les années 1980 avec

[23] Nouvelle maquette plus large et colorée de septembre 2003.
[24] Michel MARTINACHE. « La communication malade de la publicité ». Humanisme et Entreprise n° 196, décembre 1992, p. 57-68.
[25] Philippe SCHWEBIG. *Les communications…*,op. cit., p.118.

l'arrivée de publicistes proches des mouvements contestataires des années 1960, la publicité d'opinion, ou encore *advocacy advertising*[26] témoigne d'une volonté de prendre en compte la nouvelle pression qui s'accroît sur les entreprises. A titre d'exemple, Microsoft a décidé de prendre une pleine page de publicité (annexe 36) au cours du procès qui lui a été intenté en 1998 pour monopole, qui a fait l'objet d'un feuilleton médiatique intense et qui lui a valu des pertes financières de plusieurs milliards. Cette publicité offensive s'inscrit dans le même registre que la publicité de crise.

Au travers de cette communication publicitaire particulière, l'entreprise revendique le droit à défendre directement et à voix haute ses intérêts lorsque son fonctionnement est menacé, plutôt que de laisser les acteurs légiférer et monopoliser la parole. Dès lors, la prise de parole publicitaire est plus directe, plus osée et donc plus risquée, risque qui s'avèrera être payant à condition de mener une réelle réflexion sur la pertinence et la nécessité d'une telle prise de parole. Si la communication hors-média est le dispositif traditionnel de la communication d'opinion et de crise, la publicité est devenue l'un de ses vecteurs possibles, s'il est utilisé intelligemment.

c) La communication de crise a aussi sa publicité : Qui, Quoi, Quand ?

Pour comprendre l'évolution de la publicité et son utilisation en temps de crise, il convient de noter que la publicité institutionnelle ne fait pas ses *premiers pas* dans les problématiques sensibles. C'est parce qu'il y avait crise d'image que la publicité institutionnelle a vue le jour. En effet, la publicité institutionnelle a d'abord été l'apanage non pas des secteurs ayant une bonne image, mais de ceux souffrant d'un déficit d'image, situation potentiellement sensible ou de crise. Les pionniers de l'utilisation de publicités institutionnelles furent les groupes de chimie et les pétroliers, premiers à expérimenter la contestation et à mesurer « le risque d'opinion ». Leurs campagnes institutionnelles visaient à inverser une image négative par des représentations plus favorables. Pour revenir plus précisément à notre problématique, il faut souligner que les publicités de crise vont plus loin dans cette démarche que ces publicités avant tout institutionnelles. Le propos de la publicité de crise est en effet directement relatif à la crise et donc à la remise en cause effective de la raison d'être de l'institution.

La publicité de crise est en France plus rare qu'aux Etats-Unis, comme nous avons pu le constater alors que nous étions aux Etats-Unis durant la crise iraquienne. La

[26] Philippe SCHWEBIG, ibid., p.118.

France en ce domaine semble conserver une préférence culturelle. La publicité est encore préférée à des fins plus directement commerciales et les entreprises privilégient des systèmes d'influence plus subtiles et discrets, ces « moyens plus fins » dont parle Jean-Pierre Beaudoin. Cependant, si le vecteur de communication publicitaire n'est pas encore de l'ordre de l'évidence en temps de crise, il semble que son utilisation aille crescendo. Si certains de nos interviewés se sont montrés a priori peu favorables à l'utilisation de la publicité de crise, tous finissent par reconnaître la légitimité et l'éventuelle efficacité de son utilisation ponctuelle et réfléchie. Le levier publicitaire constitue un support pas systématiquement opérationnel et parfois risqué car audacieux, comme nous le verrons dans notre second chapitre, mais qui peut avoir sa place dans des problématiques de crise s'il est judicieusement et légitimement utilisé.

Ainsi, au travers de notre corpus et des exemples de publicités sur lesquels nos interviewés se sont spontanément appuyés pour faire leur démonstration, nous nous sommes demandé quels types de crise avaient fait l'objet d'une publicité de crise et à quels moments de la crise ces publicités furent émises. Si nous reviendrons plus longuement dans notre troisième chapitre sur une typologie de ces publicités par type de crise et moment d'émission de celles-ci (annexe 48), nous pouvons d'ores et déjà affirmer que la publicité de crise ne se limite pas à un type de crise ou un type d'organisation. Elle concerne des secteurs aussi variés que l'alimentaire, l'environnemental, le juridique, le financier ou le social, parmi d'autres. Ses annonceurs sont bien souvent des entreprises, mais aussi des institutions ou associations. Les secteurs concernés sont multiples. Le choix des axes chronologie et types de crise dans la construction de ce mapping nous a semblé pertinent car ils révèlent l'étendue de l'utilisation de la publicité de crise et donc sa pertinence en tant qu'objet d'étude. Elle est un élément de la communication de crise qui vient compléter et parfois secourir la communication de crise non-publicitaire. Nous avons choisi de présenter d'abord les bénéfices que peut offrir cette publicité pour démontrer d'emblée la pertinence potentielle de ce support en situation de crise. Toutefois, si ses avantages sont tangibles, il faut d'ores et déjà avoir à l'esprit qu'ils n'excluent pas les limites et risques de la publicité de crise, objet de notre second chapitre. Ceci nous permettra de garder un esprit critique sur les pouvoirs de la publicité de crise.

2) La publicité de crise, une alternative possible face aux limites de la communication de crise hors-média

a) Le volet grand public de la communication de crise

La publicité, modèle de communication de masse par nature grand public, permet en crise de communiquer vers une très large audience. Comme nous l'avons souligné, la crise est devenue un phénomène grand public car l'opinion au sens large est acteur et moteur de l'évolution de la crise. Comme nous l'avons mentionné, étymologiquement, le terme *publicité* s'oppose à ce qui est tenu secret ou inconnu. Dans cette première acceptation de la publicité, il s'agit de faire sortir de l'anonymat des évènements en les portant à la connaissance de tous. Cet acte de rendre public vers le plus grand nombre, adéquat au principe d'ouverture de la communication de crise, est souvent le ressort invoqué pour expliquer et justifier le rôle de la publicité en période de crise. Il s'agit de s'assurer que l'attitude de l'entreprise incriminée est portée sur le devant de la scène publique, et de se prémunir ainsi de toutes accusations d'opacité ou d'indifférence. Toutefois, s'exprimer publiquement vers le plus grand nombre ne signifie pas alerter l'opinion aveuglement, mais bien communiquer vers elle pour répondre à ses attentes et se montrer à l'écoute.

Pour comprendre la nécessité de communiquer directement en direction de l'opinion publique en temps de crise, nous pouvons établir un parallèle avec l'évolution de la communication financière vers le grand public. La culture économique et financière de l'opinion publique s'est développée notamment grâce aux privatisations et au développement du petit actionnariat. Ainsi, les entreprises, qui dans un premier temps se bornaient à communiquer leurs informations financières uniquement à un cercle restreint d'initiés, ont du s'ajuster et proposer un mode de communication adapté aux attentes du grand public. Le choix s'est naturellement porté sur le vecteur spécifique au grand public, la publicité. Ainsi est née la publicité financière. De la même façon que l'entreprise via sa communication financière considère le grand public comme un levier actif dans la consolidation de son titre, elle le considère comme un levier dans le processus de gestion de crise, notamment via ses publicités de crise. Certes, elle peut informer le plus grand nombre via une prise de parole directe de la direction dans les médias, mais comme nous l'avons vu, cela ne permet pas nécessairement de maîtriser le message.

La publicité, intelligemment utilisée, est le moyen qui semble donc le plus direct et parfois le plus rapide pour toucher l'opinion publique comme le rappellent différents consultants : « La pub est le meilleur moyen quand vous avez besoin de toucher vite beaucoup de monde », précise Rémy Ossard. Lors d'une crise mettant directement en danger l'homme il y a un phénomène d'urgence qui nécessite de réagir rapidement en s'adressant au plus de gens sans attendre que la presse ou les instances politiques ne s'en chargent. Ici encore, prenons garde, urgence ne signifie pas précipitation. Un message publicitaire a par nature un impact à grande échelle et doit donc être pensé et conçu en fonction de l'état de l'opinion publique et de la donne médiatique pour ne pas créer un effet de panique. Il est ici intéressant de se remémorer l'utilisation détournée qui a été faite de la publicité de retrait de produit par l'Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé (annexe 28) : En juin 2002, nous pouvions lire dans de pleines pages de publicités dans les journaux nationaux, à la radio ou à la télévision : « Des traces d'acide cyanhydrique, de mercure, d'acétone et d'ammoniac ont été décelées dans un produit de consommation courante. Pour plus d'information appelez gratuitement le 0 800 404 404. » De quoi s'agissait-il ? De la cigarette. Ces pages alarmistes avaient en effet de quoi alerter le plus grand nombre, par leur caractère mystérieux, grave, mais aussi publicitaire. La publicité parle haut et fort, elle ne connaît pas la discrétion. Utiliser le support publicitaire a permis à cet annonceur inattendu de capter l'attention du lecteur, de l'auditeur ou du téléspectateur, de susciter son intérêt, pour éventuellement changer son attitude et comportement. Cette publicité offensive, feignant d'être une publicité de crise, a généré 460 000 appels en quinze minutes le soir de sa diffusion et 900 000 au total dans la soirée. Qualifiée d' « opération-vérité » par une journaliste du journal Le Monde[27], cette campagne chamboule les registres publicitaires classiques en se faisant plus informative et osée.

Le recours à la technique publicitaire peut se justifier dans certains cas dans la mesure où, par nature, il ne supporte pas le même contenu qu'une conférence de presse, qu'un communiqué ou qu'un article. Il offre un discours accessible au plus grand nombre et est à même de capter son attention. Revenons sur l'exemple des OPA, où il s'agit d'inviter des actionnaires à vendre pour réaliser une plus-value. A ce titre, la communication d'une OPA pourrait si l'on s'en tient à la stricte logique, se limiter à une explication factuelle sur les conditions permettant de réaliser le meilleur profit, comme le

[27] Laurence GIRARD. *Cigarettes et risque sanitaire pour un choc publicitaire*. Le monde, 25/01/02

souligne l'auteur Pascale Weil[28]. « l'OPA en tant que bataille financière n'exige, a priori, qu'une information financière ». Mais, s'interroge t-elle, « pourquoi les OPA prennent-elles une tournure spectaculaire et conduisent-elles à des communications non seulement financières mais aussi institutionnelles » ? Elle répond à cette question en évoquant l'intervention d'acteurs institutionnels, la passion croissante du public pour ce type d'opération et « la lecture favorable au spectacle » qu'offrent les OPA.
La crise est par excellente le sujet qui retient l'intérêt du public et suscite des feuilletons médiatiques. Dès lors, les seules relations presse, marketing direct, communication de proximité ou interne, ne suffisent parfois pas à exprimer la volonté de l'organisation de témoigner au grand public intérêt et considération. Tout en s'assurant du plus grand nombre de contacts, la publicité offre un certain contrôle sur le message.

b) Le volet contrôlable et de « pouvoir » de la communication de crise

La capacité de contrôle est un facteur déterminant dans la crise, comme nous l'avons évoqué au travers d'une des limites des relations presse. Préserver un bon contrôle permet à l'entreprise de s'assurer la diffusion de son message, d'éviter les rumeurs et les prises de parole mal informées.

Le choix du média et du support, via un média-planning intelligent, confère un pouvoir supplémentaire à la publicité en permettant une segmentation plus contrôlée de ses publics, selon les études d'audience réalisées en amont. De même, la publicité offre un contrôle sur le choix du ton, du contenu et de la forme du message mais aussi le moment de son émission, ce qui est décisif en période de crise où le cours des évènements changent d'heure en heure, de minute et minute. Au contraire d'un article rédigé par une tierce personne, la publicité de crise permet à l'entreprise d'exprimer sa vision, son attitude face à la crise et est en cela pouvoir. De plus, le public est à même d'identifier explicitement l'émetteur, une direction qui choisi de s'exprimer directement vers lui. Si l'intérêt de la publicité de crise se trouve dans son contenu, sa force réside également dans l'acte d'émettre cette annonce qui représente un acte public fort aux yeux de nos interviewés. Selon, la consultante Laure de Gelis, « Ce qui est important au travers de cette publicité c'est qu'ils [les clients et lecteurs] sentent que le Crédit Lyonnais prend

[28] Pascale WEIL. *Communication oblige ! Communication institutionnelle et de management*. Paris : Organisation, 1990, p. 70.

la parole ». Via la publicité, l'entreprise endosse pleinement le message, elle le signe et est la seule à en assumer la responsabilité.

Comme nous l'avons expliqué, les relations presse notamment ne permettent pas de garder la maîtrise du message. Cette contrainte explique en partie le recours à la publicité en période de crise, comme le reconnaît Stéphanie Bastide : « L'achat d'espace c'est ce qui te permet de t'exprimer comme tu veux, avec les mots que tu veux. […] la meilleure façon de faire passer ton propre message auprès des cibles auxquelles tu souhaites d'adresser, c'est forcément l'achat d'espace […]. » Le « forcément » est peut-être superflu dans la mesure où, comme nous le verrons, la pertinence de la publicité de crise n'est pas d'emblée démontrée. Toutefois, lorsque la publicité est utilisée de façon à-propos et légitime, son bénéfice contrôle est un atout indéniable en temps de crise, ce qui est également explicitement exprimé dans l'anecdote du consultant Michel Salion concernant le communiqué SEB (annexe 42). Il souligne qu'étant donné le nombre élevé d'informations à transmettre aux consommateurs détenteurs du produit en question, une communication via l'intermédiaire des journalistes n'assure aucunement la diffusion intégrale du message, au contraire d'un acte d'achat d'espace. « […] quel est le boulot du journaliste ? C'est de donner l'info, de la simplifier et de la rendre accessible au grand public. Jamais à la radio, il n'aurait pu expliquer sur le journal de France Inter, d'Europe 1, ou RTL […], que la cocotte Sensor, est très particulière parce que c'est celle qui a une poignée horizontale et pas celle qui a un couvercle qui se visse par le haut. » En dépit d'un jugement quelque peu sommaire et simplifié du travail des journalistes, cet exemple nous permet de mieux cerner l'importance en crise de disposer d'un canal de communication et d'information indépendamment des journalistes.

En effet, à en croire le porte-parole d'une grande multinationale, « Les journalistes ont le droit d'écrire gratuitement ce qu'ils veulent. Nous, nous devons payer pour démentir ce qu'ils écrivent[29] ». Ici encore, cette posture relève d'une attitude défensive envers les journalistes qui dans bien des cas font leur travail et avec qui il faut composer. Toutefois, elle souligne l'importance pour l'entreprise d'émettre directement son point de vue et éventuellement de pointer le doigt sur des informations erronées ou incomplètes. La crise devient l'objet d'un véritable feuilleton médiatique au sein duquel la publicité de crise, par la prise de parole payante qu'elle implique, vient combler un déficit éventuel de « parts de voix ». Il convient d'analyser ce phénomène de « parts de

[29] Nicole HEBERT. *L'entreprise et son image* : la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ? Paris : Dunod, 1987, p. 18.

voix » qui revient dans plusieurs entretiens. Même Jean-Pierre Beaudoin, qui ne privilégie pas a priori le recours à la publicité en temps de crise, explique précisément le phénomène de « diabolisation » d'une entreprise en crise accusée de tous les maux et dont une éventuelle défense par des alliés n'est même plus envisageable car inaudible pour l'opinion publique. « Comment voulez-vous que publiquement je dise cette entreprise n'est pas complètement coupable alors que tout le monde me dit que c'est le diable. Il y a un moment où même les publics qui seraient susceptibles de vous apporter un appui ne se sentent plus en mesure de le faire ou n'ont plus accès à l'espace public pour le dire parce que cette thèse là n'est pas idéologiquement acceptable […]. » De même, Rémy Ossard, dans le cas Microsoft, parle d'un « blocage » dans le processus de communication avec les média et l'opinion publique qui expliquerait un recours sans autre alternative à la publicité. Le consultant Michel Salion rejoint cette conception : « On est dans une situation d'accusé, qui fait que médiatiquement, on est brocardé par les médias et par un environnement sociétal opposé. La part de voix de l'entreprise en crise est notoirement insuffisante pour que ses messages émergent […]. » Ces conceptions sont discutables dans la mesure où le challenge d'une entreprise en crise est justement de parvenir à rester un interlocuteur et un émetteur crédible . La perte de « parts de voix » est rarement fortuite et implique une analyse des causes, une remise en question du dispositif de communication et d'information de l'organisation, afin d'éviter cette perte des termes du débat et cette position quelque peu fataliste : puisque nos messages ne « passent » pas, essayons autrement, via la publicité. Toutefois, l'analyse faites par ces différents experts, à partir d'expériences vécues, est intéressante pour comprendre à la fois les blocages médiatiques qui peuvent se créer en crise à l'encontre de l'organisation incriminée et le processus de recours à la publicité qui en découle.

La publicité, par sa puissance et sa portée grande échelle, fonctionne comme un *droit de réponse* dans lequel l'entreprise exprime une vision de la crise susceptible de participer à son apaisement, voire à sa clôture. Cette vision exprimée par la publicité, si elle ne veut pas être perçue comme un passage en force, doit s'inscrire dans le prolongement de ce qu'en disent les médias et donc dans le prolongement de ce qu'est la figure de l'opinion publique. De cette façon, elle pourra également venir renforcer et compléter intelligemment le dispositif hors-média.

c) Le volet complémentaire de la communication de crise non publicitaire

La publicité peut être pertinente pour elle-même, comme nous l'avons démontré, mais elle peut aussi trouver sa raison d'être en tant que complément de la communication de crise hors-média.

Tout d'abord, selon une règle de communication connue, s'il ne faut pas multiplier les supports sans stratégie au préalable, il est toujours indispensable de mettre en place différents vecteurs de communication pour atteindre ses objectifs. Multiplier « les canaux » permet d'avoir une meilleure « visibilité », comme le rappelle Marc Esquenazi de l'agence Edelman, qui a plaidé pour une utilisation forte de la publicité tout comme pour une politique intense de relations presse au cours de la crise Speedy. Cette diversité de l'outil permet de toucher différents publics, d'atteindre divers objectifs et d'adapter le message au support en vue d'une meilleure efficacité. Revenant sur la crise de l'ESB et notamment sur la situation de McDonald's, Bernard Emsellem note que le contexte de crise est particulièrement favorable à un dispositif de communication « multi-support » où les relations presse et la publicité ont des fonctions et des objectifs distincts mais complémentaires et tout aussi importants : « […] c'est typiquement le genre de situation [la crise] où il faut faire interagir les moyens. […]. Il faut des RP parce que c'est essentiel. Il faut de la communication interne parce que c'est essentiel. Il faut le travail direct avec les autorités etc., donc ça me paraît être un jeu d'interaction. […]. » La majorité des consultants interviewés insistent sur cette impératif de diversion et d'interdépendance des vecteurs. Par exemple Jean-Pierre Villaret, tout en reconnaissant l'importance du travail vers les « communautés » en situation de crise, renforce le rôle de la publicité. « Il faut communiquer vers des communautés et utiliser des supports interactifs. Mais quoi qu'il arrive, il faut faire des annonces parce que l'opinion, c'est la presse quotidienne. » C'est pourquoi, l'attaché de presse et le responsable publicité d'EDF nous expliquent avoir travaillé de concert, défendant tour à tour leur rôle respectif dans un dialogue ouvert à la fin de notre entretien. Ici encore, gardons à l'esprit que cette démultiplication des supports n'est pas une recette universelle et ne doit pas nous conduire à penser que la publicité est incontournable en temps de crise. Elle ne l'est pas dans toutes les situations, elle peut même être néfaste dans certains cas, comme nous le démontrerons par la suite. Il ne s'agit pas de multiplier les supports juste pour s'assurer d'une quantité maximale de vecteurs de communication. Il est parfois nécessaire de multiplier les supports pour répondre à une contraintes d'audience ou d'urgence.

Cependant, ce besoin relève parfois plus d'une stratégie quantitative de communication, qui peut porter préjudice à sa qualité.

Deuxièmement, la publicité est susceptible de renforcer la parole et les promesses émises par voie non publicitaire par l'entreprise incriminée. La prise de parole publicitaire peut renforcer ce message parce qu'elle est par nature très puissante et qu'elle exacerbe la visibilité d'un engagement. Une fois communiqué de la sorte, l'entreprise ne peut plus se dérober à ce qu'elle a promis. « Pour Total, ils n'auraient jamais pu écrire ça [la publicité] si derrière ils ne faisaient pas tout mais tout pour prouver qu'ils sont effectivement en train de nettoyer », souligne la consultante Stéphanie Bastide. Cette caractéristique de la publicité est aussi mentionnée par Bernard Emsellem qui voit en la publicité une « vertu », celle d'écrire « en toutes lettres sur les murs de la ville afin de renforcer la crédibilité du message. » Il dénonce ensuite l'idée d'après lui réductrice selon laquelle la publicité est une simple « auto-valorisation ». La publicité de crise peut dynamiser et stimuler le programme et l'efficacité du dispositif hors-média et des actions de gestion de crise. Encore une fois, ce cercle vertueux n'est pas automatique, il est potentiel. Il dépend notamment de la légitimité et de l'adéquation de la publicité au contexte de crise, comme nous l'analyserons plus en détail dans notre dernier chapitre.

En outre, la publicité de crise, par son caractère encore relativement peu fréquent et donc par l'originalité de sa forme et de son fond, est à même de générer bien plus de retombées presse que d'habitude. La campagne publicitaire de crise fait parler d'elle. Considérons les coupures de presse relatives à l'affaire Crédit Lyonnais, qu'un journaliste de Stratégies énumère[30] : Le Nouvel Economiste parle de la « polémique sur la campagne du Lyonnais », tandis que Le Monde la juge « originale » et l'International Herald Tribune pense qu'elle a contribué à encourager les investisseurs. Ces commentaires peuvent susciter un plus grand intérêt du public et une meilleure mémorisation. Toutefois, cette conséquence indirecte peut évidemment desservir l'organisation en crise si le recours à la publicité n'est pas légitimé par l'opinion publique, les leaders et relais d'opinion ou si son message et sa forme s'avèrent inadéquats. Dans ce cas, les retombée presse commentant la publicité n'en seront que plus dures et critiques, ce qui souligne la nécessité de réfléchir en amont sur les critères et les conditions de succès d'une éventuelle publicité de crise, objet du chapitre trois.

[30] Alain DELCAYRE. « Le coup de Poker du Crédit Lyonnais ». Stratégies, n° 893, 14/10/94.

Enfin, la publicité offre les vertus du *saut créatif*. La publicité est un modèle qui propose un espace de créativité et permet donc de réfléchir sur une problématique de crise au moyen d'autres cadres de références et d'autres procédés de communication. Ainsi, Rémy Ossard défend et valorise la capacité de création du publicitaire et sa complémentarité avec les modèles de communication non publicitaires. « Le créatif va avoir un autre regard que le consultant sur la crise, va le faire raisonner différemment, il vous renvoie autre chose que votre propre réflexion stratégique, il devra trouver une idée. » La créativité peut effectivement être une voie originale en matière de communication de crise et contribuer à recréer une attitude et un comportement favorable à l'organisation.

Au final, la publicité de crise est une alternative possible aux limites de la communication hors-média, qu'elle peut compléter et renforcer. Ceci ne remet aucunement en cause la pertinence, voire la primauté, des vecteurs hors-médias en période de crise. Nous avons mis en avant les atouts de la publicité de crise en gardant un œil critique sur leur portée : ces avantages sont réels mais potentiels, c'est à dire conditionnels. Ils ne sont pas effectifs dans toutes les situations de communication de crise mais en puissance.

CONCLUSION CHAPITRE 1

La communication de crise, discipline qui a vu ses pratiques et ses théories se formaliser et s'appliquer en entreprise, a une fonction primordiale en matière de gestion de crise. Elle s'insère dans le plan de communication corporate et trouve sa pertinence seulement si elle est pensée de façon proactive. Traditionnellement, elle s'appuie sur des vecteurs de communication hors-média, depuis les relations presse jusqu'à la communication interpersonnelle et locale. Ces vecteurs non publicitaires semblent d'emblée plus pertinents en temps de crise dans la mesure où ils répondent aux critères de communication de crise et aux exigences de ce contexte particulier. Ils offrent une bonne interactivité, une certaine humilité dans la prise de parole, une proximité avec les acteurs clés et sont plus à même de conférer de la crédibilité au message. Cependant, ces vecteurs, tout en étant le socle de la communication de crise, sont parfois limités, notamment en termes d'audience et de contrôle. C'est à la lumière de ce paysage d'ensemble que le recours à la publicité peut se comprendre et se justifier.

La publicité en période de crise a ses spécificités et peut ainsi être une alternative ou un complément judicieux à la communication de crise non publicitaire dans la mesure où elle vient répondre ou combler trois exigences de la communication de crise ou trois contraintes mentionnées par Gilles Lugrin, auteur d'un des dossiers de ComAnalysis[31] :

La contrainte temporelle, qui exige rapidité et réactivité de réponse. En effet, la publicité, bien qu'elle nécessite un travail de réflexion en amont, comme nous le verrons en troisième partie, peut être réalisée dans des délais relativement brefs, diffusée sur un laps de temps défini ainsi que sur une couverture géographique délimitée.

Ensuite, la publicité de crise répond également à l'impératif de cohérence et de continuité du message par la capacité de contrôle qu'elle génère. Par la certitude et le contrôle qu'elle offre, elle permet d'émettre un message sans risque de distorsion et résultant d'une stratégie précédemment élaborée et cohérente aux autres messages. Toutefois, tout en générant de la certitude car du contrôle, la publicité n'offre pas à son émetteur la maîtrise des effets à la réception, comme dans toute campagne mais d'autant plus en crise. Contrôler le message permettra à l'entreprise d'en assurer le contenu et le parcours mais pas l'adhésion. Par conséquent, ce type de publicité, s'il est une réponse

[31] Gilles LUGRIN. « Du fiasco…au couronnement : La publicité en situation de crise II ». [En ligne]. www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publications37.htm (pages consultées en avril 2002), 2002, p. 1.

éventuellement intéressante à la crise, n'est pas à prescrire dans toutes les situations de crise.

La troisième exigence à laquelle la publicité de crise permet de répondre, est sa capacité à participer à l'occupation du terrain médiatique. Comme les conseillers en communication de crise le préconisent, tout en évitant des prises de parole arrogantes, il est pertinent de maintenir sa part de voix en publiant publiquement sa vision de la crise, son attitude face à l'accusation et sa réponse dans les supports médiatiques où la crise se joue. Ainsi, la publicité cherche à gagner le cœur de l'opinion publique : « Tout se passe comme si la publicité voulait prendre la place de l'opinion publique ; ou plutôt, elle semble lui demander sa caution, tout en essayant de la séduire », souligne Geneviève Cornu[32]. Ici encore, il convient d'émettre un bémol qui sera développer dans le chapitre suivant : Certes, la publicité permet d'occuper ce terrain médiatique puisqu'elle assure la diffusion des messages, mais il faut faire la différence entre émettre des messages susceptibles de répondre aux attentes des récepteurs et émettre un message coûte que coûte pour faire valoir ce que l'entreprise a à dire.

Nous avons donc validé notre première hypothèse de travail en démontrant la capacité de la publicité à apporter une alternative ou un complément à la communication de crise hors-média, tout en commençant à pressentir les limites et risques auxquels elle peut se trouver confrontée.

En effet, l'utilisation de la publicité de crise, comme nous l'avons remarqué précédemment, reste limitée comparée au nombre de crises. Si elle permet d'apporter un complément à la communication de crise hors-média, pourquoi alors certaines, voire la majorité des organisations en crise n'optent t-elles pas pour ce support ? Pourquoi la SNCF n'a t-elle pas pris de pleines pages de publicité lors des grèves qui ont touché le pays au sujet des retraites. Pourquoi le Club Méditerranée n'a t-il pas présenté ses excuses dans une annonce publicitaire après la noyade d'un enfant dans un de ses clubs. Crises, mais pas publicité. Pourquoi une telle précaution voire retenue dans l'utilisation de la publicité en temps de crise ? Si la nécessité et les avantages de la publicité sont bien réels, comme nous nous sommes attaché à le démontrer durant cette première phase, les dangers et les limites sont tout aussi manifestes. La technique et le modèle publicitaire ne sont pas toujours adaptés et adaptables au contexte et exigences de la crise. En effet, la crise ne peut en aucun cas se régler par de la publicité. Celle-ci peut trouver sa légitimité

[32] Geneviève CORNU. *Sémiologie…* , op. cit. p. 23.

dans la mesure où elle accompagne des mesures d'engagement, sans quoi elle serait perçue à juste titre comme une justification maladroite et déplacée. Elle ne saurait être une fin en soi, sans quoi elle témoignerait d'une incapacité de l'entreprise à apprendre de la crise et donnerait raison au message accusateur de l'auteur canadien symbolique de la contestation des marques, Naomi Klein : « […] la plupart des scandales affectant les grandes sociétés se règlent avec succès par une déclaration de *regrets* et quelques publicités sur papiers glacés où l'on voit des enfants heureux jouer sur le logo incriminé[33]. » A l'heure de la crise, la publicité de crise peut en effet choquer et le discours de Naomi Klein, un des symboles les plus influents des *anti-pub*, nous le démontre. Dès lors, la publicité est-elle vraiment adaptée au contexte et exigences de la crise ? Si ses avantages sont réels pour combler certaines faiblesses ou limites des vecteurs de communication de crise hors-média et pour apporter une autre dimension à la communication de crise, la publicité n'est-elle pas elle aussi limitée, parfois risquée, voire inadaptée en temps de crise ?

[33] Naomi KLEIN. *No Logo.* Arles : Actes Sud, 2001, p. 440.

CHAPITRE 2 :

L'HEURE EST-ELLE VRAIMENT A LA PUBLICITE ?

LA PUBLICITE DE CRISE EN QUESTION

Revenons sur trois questions simples. Pourquoi de nombreuses organisations en crise n'émettent-elles pas de publicité relatives à la crise ? Pourquoi dans leur publicité de crise respective, SEB (annexe 42) choisit de s'énoncer comme « communiqué », Lepetit comme « Publi-Information » (annexe 29), Aviva (annexe 15) et la CGT (annexe 19) comme « lettre ouverte » et non pas publicité ? Finalement, notre troisième question qui découle de celles-ci, est la suivante : L'heure de la crise est-elle vraiment à la publicité ?

Lorsque les entreprises ont vu leur statut d'entreprise productrice évoluer vers celui d'entreprise citoyenne, leur discours a pris une dimension plus institutionnelle et plus informative. Pour soutenir un tel discours institutionnel la publicité n'était pas crédible et il a fallu créer un espace distinct de la publicité pour véhiculer ce message. Cette évolution illustre bien les contraintes liées au modèle publicitaire et en particulier sa relative incompatibilité originelle avec le discours institutionnel informatif pour son manque de crédibilité. Même si la publicité a su ajouter à son arc le discours institutionnel, elle demeure tout de même associée à sa fonction première et à sa finalité commerciale, plus matérielle et prosaïque que les fondements d'un discours institutionnel et a fortiori d'un discours de crise. En temps de crise, la création d'un espace distinct de la publicité nous semble indispensable et a été à l'origine de notre paradoxe de départ entre les codes publicitaires classiques et les exigences et discours de la crise. La publicité opère traditionnellement sur le mode de la séduction et le principe de plaisir, loin du principe de réalité de la crise. C'est pourquoi, au sein de la panoplie de la communication de crise, la composante non publicitaire trouve parfaitement sa raison d'être, son efficacité et sa légitimité. Parce que le contexte de crise exige une communication crédible, transparente et plus proche, la communication non publicitaire, plus que dans toute autre situation de communication, est indispensable. Elle démontre au public que l'institution incriminée a su établir des modes distincts de la publicité pour

renforcer sa crédibilité et marquer la « pause » nécessaire dans son discours publicitaire, comme le dit Jean-Pierre Beaudoin.

En effet, si la publicité en situation de crise peut apporter une véritable réponse et complément à la communication de crise hors-média, il ne faut pas en masquer les limites et les risques auxquels elle expose, ni les réactions négatives qu'elle peut susciter. L'exemple qui suit illustre la retenue qu'il peut y avoir à l'utilisation de la publicité en période de crise. La direction de la communication d'American Express a choisi de réagir par voie publicitaire à la promulgation du texte de loi du Ministre des Finances relatif à la suppression de la rémunération de certains comptes chèques. Nous pouvons alors lire dans une annonce publicitaire la déclaration suivante : « […] La soudaineté avec laquelle a été annoncée une modification de la réglementation […] nous contraint à utiliser la presse […][34]. » Le terme « contraint » est lourd de sens. Une contrainte, par définition, sous-entend une certaine retenue, une gêne dans la conduite d'une action. Cette gêne renvoie à l'utilisation de cette « presse », qui est elle-même un euphémisme pour ne pas dire le mot qui risquerait de fâcher : « publicité ». Il s'agit ici de signifier et faire comprendre que le recours à la « presse », sous-entendu à la publicité, n'est pas celui qui aurait été préféré parce que la situation de crise exige une communication plus subtile, plus personnalisée, mais que, si la volonté y ait, elle ne correspond pas forcément au possible. La publicité peut en effet paraître décalée à l'heure de la crise dans la mesure où elle est directement décodée comme telle et associée à un mode de discours commercial et frivole de tous les jours.

Par ailleurs, la publicité souffre en elle-même d'une crise de légitimité qui compromet encore davantage ses chances d'efficacité et d'acceptation en période de crise, où les critiques fusent déjà suffisamment. Après avoir présenté le pourquoi et les avantages potentiels de la publicité de crise, il nous faut désormais en souligner ses risques éventuels et ses limites. Ces derniers seront nécessairement les réciproques des forces de la communication hors-média que nous avons examinées, à savoir la crédibilité, la proximité, l'interactivité et l'impact persuasif supérieur. Il nous faudra au préalable dresser le paysage de la publicité et de la crise de légitimité qu'elle subit depuis quelques années, afin de mieux en mesurer les limites et dangers spécifiques que son annonceur encourt en temps de crise.

---

[34] Robert Tixier-Guichard, Daniel Chaize. *Les Dircoms, à quoi sert la communication* ? Paris : Seuil, 1993, p. 49.

A. CRISE DE LA PUBLICITE EN GENERALE

1) La publicité a mauvaise presse

a) Un public en quête de sens

Afin de mieux comprendre le contexte de réception de la publicité émise en temps de crise, il nous faut d'abord analyser comment le consommateur actuel perçoit la publicité. Pour cela, notons tout d'abord que celui-ci engage de plus en plus son visage de citoyen dans ses actes de consommation. Il semble que de nos jours et dans les années à venir, les entreprises seront face non plus à un consommateur mais à un consommateur-citoyen. Celui-ci a trois nouvelles caractéristiques : il est plus informé, plus exigeant et exige une plus grande reconnaissance de sa personne. Il attend de l'entreprise qu'elle soit socialement responsable. De moins en moins tolérant aux risques auxquels nos sociétés sont exposées, il se fait également plus versatile et intransigeant. Nombreux d'entres eux sont prêts à sanctionner une organisation prise en faute où à se détourner de celle qui ne lui garantirait pas totale satisfaction quant au produit ou service délivré, mais aussi quant à ses conditions de production. Les trois nouvelles facettes du consommateur-citoyen supposent une nouvelle approche en matière de communication et laissent entendre que la publicité ne suffit plus à répondre à ses attentes.

La réhabilitation de l'entreprise dans les années 1990 a suscité une forte médiatisation du monde privé et ses relations avec la cité et les citoyens. L'avènement d'un grand public mieux informé et davantage conscient de son statut de citoyen ainsi que la montée en puissance de la presse économique ont fait évoluer le discours publicitaire, comme nous l'avons vu en première partie. Il fallait ajuster la communication grand public à ses nouvelles attentes, notamment attentes de respect de l'environnement, à ses craintes face aux risques alimentaires et à son exigence de qualité. Il fallait aussi ajuster la relation construite avec le destinataire plus seulement considéré pour son potentiel d'achat, mais aussi son potentiel d'actions citoyennes, favorables ou non à l'entreprise.

Parallèlement, ce consommateur-citoyen est devenu parfaitement conscient des mécanismes publicitaires et refuse de se laisser manipuler. L'usure des codes publicitaires est en effet source d'une remise en question de la publicité. Le consommateur d'aujourd'hui, fort de cette connaissance des stratagèmes publicitaires, semble accepter de jouer le jeu seulement lorsqu'il y trouve un bénéfice, mais les rejette lorsqu'il s'estime trahi ou bafoué. S'il accepte le contrat publicitaire, il exige en retour un

droit de veto sur l'entreprise en cas de non-satisfaction et s'octroie le droit de se retourner contre la marque si elle ne tient pas ses engagements. Plus la marque nourrit son discours publicitaire, plus elle s'expose à cette exigence. Ainsi, plus la marque est connue, plus elle est potentiellement sous la pression du risque d'opinion, comme l'a été Danone lors de l'annonce de son plan social au printemps 2001. Le comportement des entreprises est trop souvent en décalage avec un discours publicitaire idyllique et utopique. Ce décalage peut contribuer à la crise de la publicité dans la mesure où le consommateur-citoyen n'est plus dupe et fustige les publicités exagératrices voire mensongères. Les discours trop élogieux et éloignés de la réalité de l'entreprise ont contribué à la montée de la contestation des marques et de la publicité.

b) La remise en question de la publicité et du pouvoir des marques

La montée en puissance du mouvement publiphobe nous intéresse ici non pas en temps que telle, mais pour l'effet doublement pervers qu'elle peut avoir en temps de crise. En effet, non seulement le support publicitaire est en soi remis en cause mais la situation de crise est en elle-même source de déstabilisation et de critiques. La remise en question de la publicité peut donc s'exacerber en période de crise et c'est pour cela qu'il convient ici de prendre en compte la critique sociétale faite à l'encontre de la publicité. De plus, cette contestation de la publicité remet en cause son efficacité et sa légitimité. La légitimité de la prise de parole publicitaire en temps de crise est au centre de nos préoccupations.

Ici encore, l'affaire sociale de Danone est un exemple éloquent. La contestation de marque qui a vu le jour au cours de cette crise témoigne de la prise de conscience de son statut de citoyen par le consommateur. Celui-ci a mis en pratique plus que par le passé son pouvoir d'action et de sanction de la marque. Le site jeboycottedanone.com, les détournements de logo et les boycotts effectifs en sont des illustrations probantes.

Cette attaque relative à une crise particulière s'insère dans une contestation plus globale du pouvoir des marques. Cette contestation prend des allures de plus en plus violentes et frontales contre la publicité. Le manifeste de Naomi Klein No Logo est venu synthétiser et regrouper ces forces contestatrices. L'énorme influence de cette auteur canadienne a contribué à fédérer ces groupes, en créant un sentiment d'appartenance autour d'une même cause. Elle est devenue un des symboles les plus retentissants de l'anti-mondialisation et de la contestation de la « tyrannie des marques », comme elle la

nomme. L'ouvrage de Naomi Klein a également donné aux journalistes l'opportunité et la légitimité de relayer massivement les revendications, les manifestations et le pouvoir d'influence de cette frange de la société. Les médias ne sont en effet pas en retrait dans cette contestation. Le Monde Diplomatique, notamment dans son dossier « la pieuvre publicitaire » dénonce un monde mercantile avec la publicité pour pilier. Précédemment, l'auteur Frédéric Beigbeder a lui aussi lancé l'offensive contre ces « nababs de la publicité » dans son pamphlet 99 Francs[35].

Cette forme de revanche du public qui dénonce un discours de marque imposé de force sur les murs de la cité, se manifeste au travers du développement des associations publiphobes. Ses membres et citoyens revendiquent eux aussi un droit de réponse à ce discours. Ces associations militent contre une forme de « pollution publicitaire », à la fois sonore et visuelle. Ce phénomène est né de la montée de l'anti-mondialisation et de la contestation de la publicité aux Etats-Unis puis en Europe. Les entreprises doivent faire face à des groupes de plus en plus structurés, médiatisés et recevant le soutien de l'opinion publique. Les boycotts, qui restaient encore très rares, se font plus menaçants comme le cas Danone, encore une fois, l'a démontré. Les citoyens s'expriment et manifestent contre la mondialisation comme au sommet de Seattle en 1999, au sommet de l'Amérique en 2001, au G8 à Evian ou à Cancun en 2003. Ils dénoncent entre autres la propension des acteurs de la mondialisation à encourager les dérives et l'inflation de la communication, notamment publicitaire, et se refusent à accepter son intrusion croissante dans toutes les sphères de la société. En outre, les citoyens reprochent aux multinationales leur manque d'éthique, la pauvreté de leurs normes sociales et des conditions de travail, tout comme leur non-respect de l'environnement, malgré les engagements en faveur du développement durable et les promesses des discours publicitaires idylliques. En définitive, notre société a pris conscience des excès et risques de la société de consommation. Ainsi, les associations « Résistance à l'Agression Publicitaire » (RAP), « les apprentis agitateurs pour une résistance globale » ou « les casseurs de pub » dénoncent l'invasion publicitaire et le pouvoir unilatéral des marques.

Le détournement des logos ou la destruction des messages publicitaires sont leurs modes d'expression. Ces groupes encouragent le citoyen à ne plus rester inactif face à l'intrusion d'un discours publicitaire que le public serait supposé recevoir passivement sans possibilité de retour. La publicité, qui reflète le pouvoir financier et médiatique de la

[35] Frédéric BEIGBEDER. *99 francs*. Paris : Bernard Grasset, 2000.

marque, s'en trouve être l'outil le plus visible et donc le plus attaqué, ce que nous devons prendre en considération dans notre problématique.

2) La crédibilité de la publicité, un déficit notoire

Nous avons précédemment analysé les pouvoirs et les limites des vecteurs non publicitaire en temps de crise. Il nous faut ici en étudier la réciproque : les limites et faiblesses de la publicité de crise. De façon logique, les limites de la publicité vont s'avérer être les forces de la communication hors-média. Quitte à revenir sur certaines conclusions dressées précédemment, nous avons choisi d'approfondir ces éléments mais cette fois du point de vue publicitaire et non plus hors-média. Cette transposition nous permettra d'approfondir les limites et faiblesses de la publicité afin de mieux en peser les conséquences en période de crise et de mieux isoler ce support au sein de notre analyse.

a) La qualité de la source

Tandis que nous avons attribué à la communication hors-média un pouvoir de crédibilité supérieur, à l'inverse nous tenons désormais à nous pencher sur le manque de crédibilité de la publicité. Cette faiblesse de la publicité de crise est tout d'abord liée à la qualité de la source. Selon, Ronald D. Smith, auteur de Strategic planning for Public Relations[36], celle dernière dépend de trois facteurs : la crédibilité perçue, l'attrait ou le charisme qu'elle exerce et son pouvoir. Or en période de crise, ces trois éléments constitutifs du socle de crédibilité de l'entreprise communicante sont remis en question. Qu'en est-il alors quand l'organisation choisi de s'exprimer par le canal publicitaire ?

La crédibilité est, selon Ronald D. Smith, liée à la qualité de l'expertise, le statut, la compétence et l'honnêteté. Or en période de crise, la politique, les hommes, les produits et l'intégrité de l'institution sont déjà remis en question. Le critère d'honnêteté implique que la source est prête à fournir des informations exhaustives et exactes, mais également objectives et dignes de confiance. Même en temps normal, une entreprise, notamment au travers de son discours publicitaire, est généralement considérée comme une source de qualité très relative et douteuse car peu objective dans la mesure où elle agit selon ses intérêts. L'institution communicante risque donc d'être mise en doute pour sa propension à façonner l'information, notamment lorsqu'elle évolue dans un environnement hostile.

[36] Ronald D. SMITH. *Strategic planning for public relations*. New Jersey : Mahwah, 2002.

Par conséquent, la communication publicitaire, déjà critiquée pour son caractère manipulateur, aura encore plus de difficultés en temps de crise à trouver sa crédibilité, c'est à dire la capacité perçue à tenir ses promesses. Au contraire des relations presse, l'émetteur direct est ici l'entreprise et donc pour ainsi dire l'accusé. Rémy Ossard ne manque pas de souligner le problème de « crédibilité » et de « tonalité » de la publicité de crise : « C'est l'accusé qui parle. » Le public, déjà sceptique en temps normal, sera encore plus méfiant et dubitatif en crise. Souvent exaspéré ou inquiet par les causes et conséquences de la crise, son réflexe sera de ne pas croire l'organisation mais plutôt ce qu'en disent des sources plus objectives. Dans un deuxième temps, il faut que les publics soient en situation de recevoir, de comprendre et d'adhérer aux messages qu'ils reçoivent de la part de l'organisation, ce qui passe nécessairement en amont par une communication plus poussée que la publicité. Sans cela, la publicité est assimilée à un simple acte de faire-valoir, voire de propagande.

La qualité de la source dépend ensuite de l'attrait qu'elle exerce. Il s'agit ici du charisme de la source ce qui, toujours selon Ronald D. Smith, englobe sa familiarité, sa similarité, c'est à dire sa ressemblance avec l'audience, son pouvoir d'attraction et de séduction. Ceci signifie en général que la source est assez consensuelle et qu'elle n'est pas associée à de profondes controverses. Or, en crise, l'organisation est rapidement stigmatisée. Comme le signalent les consultants que nous avons rencontrés, en crise, la tendance est au manichéisme et l'attrait de l'entreprise est souvent à son plus bas. Une entreprise en crise ne fait plus rêver, ne donne plus envie d'y travailler et n'inspire plus confiance. Si elle reste à l'esprit du public pour cause de forte médiatisation, elle ne suscite pas de phénomène d'identification et est associée à des valeurs souvent négatives.

Le troisième élément constitutif de la qualité de la source – le pouvoir et contrôle qu'elle exerce – est lui aussi mis à mal et altère la qualité de l'entreprise en tant que source. Cette caractéristique désigne la capacité de la source à dominer et à remettre des récompenses ou des punitions, comme l'explique Ronald D. Smith. Il définit l'autorité dont dispose la source, son pouvoir de décider, d'examiner et de juger. Toutefois en crise, elle perd bien souvent ce pouvoir dans la mesure où c'est elle qui se trouve accusée et en situation d'être jugée et examinée par une personne ayant autorité. Dès lors, la publicité émise par une organisation en crise risque fort de pâtir d'un manque de crédibilité, d'attrait et de pouvoir en tant que source, mais aussi, de la crise plus générale de la publicité.

b) Une tentative de persuasion mal vécue

La publicité, directement décodée comme telle, est fustigée pour sa tentative de « persuasion clandestine[37] » et sa démagogie. Selon Ronald D. Smith, la persuasion est un procédé de communication qui tente volontairement d'influencer le public en usant de moyens éthiques et qui participent d'une société démocratique. Il la différencie de la supercherie qui est de la non-communication, de la coercition qui recourt à la force et de la propagande qui implique une information à moitié vraie et à moitié dévoilée. Dans le cadre de la persuasion, l'institution présente un point de vue dans le but de convaincre le public de lui accorder son soutien. C'est ce que sous-entend Stéphanie Bastide lorsqu'elle met un bémol à la campagne « Mission Littoral Atlantique » de Total (annexes 45 et 46) : « Ok, c'est signé Total, donc on se dit […] ils prêchent pour leur paroisse. » La publicité est souvent vécue comme une tentative d'influence au caractère unidirectionnel et trompeur. Au yeux de beaucoup, elle incarne la société du spectacle et du simulacre. Parallèlement, la démultiplication des messages publicitaires génère un effet de saturation qui, en crise, est renforcé par un phénomène d'exaspération et de rejet généralisé de la part du public. Le matraquage publicitaire contribue à la perte de légitimité et de crédibilité de la publicité comme le signale l'usage des champs sémantiques de la « légitimité » et de la « crédibilité » qui lui sont associés par nos interviewés.

Au final, cette crise de la publicité peut remettre sérieusement en cause son efficacité. Si le sujet de cette étude n'est pas de mesurer l'efficacité du support publicitaire en temps de crise, notamment pour des contraintes techniques, il est possible de s'en tenir à une simple constatation de l'ordre de l'évidence. Combien de lecteurs font-ils l'impasse sur les pages publicitaires de leurs journaux et magazines ? Combien de téléspectateurs et auditeurs zappent-ils au moment de la page publicitaire ? En termes d'influence, c'est à dire sa capacité à faire changer des opinions ou des comportement, elle aura moins de poids que certains autres vecteurs. La publicité reste un mode de communication très puissant mais entre en compétition avec des milliers d'autres messages et se heurte à une saturation du public. Elle court le risque d'être victime de ses dérives avérées : mensonges, exagérations ou déperdition totale d'information. Dès lors, ce paysage critique remet en question le pouvoir de la publicité en temps de crise. Après avoir analysé les faiblesses de l'outil hors-média en crise et le pouvoir de la publicité

[37] Selon le titre de l'ouvrage de Vance PACKARD, *La persuasion clandestine*. Paris : Calmann-Lévy, 1958.

comme alternative possible à celles-ci, il convient d'insister sur les limites de cette alternative à la lumière des critiques faites à la publicité.

B. LA PUBLICITE DE CRISE, UNE ALTERNATIVE LIMITEE A LA COMMUNICATION DE CRISE NON PUBLICITAIRE

« Pas le meilleur outil en situation de crise », « en décalage », « pas très fin », « manque de modestie », « effets de manche », « justification », « non-dialogue », « tout sauf du débat », « mouvement d'humeur », chacun des consultants interviewés a usé d'un terme négatif pour exprimer les limites voire l'inadéquation de la publicité en temps de crise. Si l'accumulation de ces termes ne reflète pas l'attitude des consultants, qui de manière générale reconnaissent les atouts potentiels de la publicité en temps de crise, elle souligne toutefois le réel décalage qu'il peut y avoir entre ce modèle et les exigences de la gestion et de la communication de crise.

1) Le mode publicitaire, un registre et un mode pas toujours adapté à la communication de crise

a) Séduction versus conviction, vraisemblance versus vérité

Comme nous l'avons indiqué en phase introductive, la publicité incarne traditionnellement le discours de la légèreté, de la séduction ou de l'humour par exemple. Dès lors, le support publicitaire peut poser problème en soi dans la mesure où la crise et ses enjeux au contraire, sont sérieux et graves. La publicité peut alors faire dissonance. Alors que les stratèges en communication s'interrogent de manière de plus en plus insistante sur la façon d'aborder le consommateur-citoyen d'une autre manière que via la publicité, ne faut-il pas se poser la même question et avec encore plus d'obstination, quand il s'agit de s'adresser à un consommateur également citoyen et qui plus est, déjà exaspéré et inquiet par la situation de crise ?

Jean Baudrillard dans Le système des objets[38] explique que la publicité quelle qu'elle soit ne sort jamais de la structure linéaire de la séduction et du principe de plaisir. « La publicité est réfractaire au principe (collectif) de réalité. Elle vise l'individu dans son rêve

[38] Jean BAUDRILLARD. *Le système des objets*. Paris : Gallimard, 2000, p.141.

personnel. » Dès lors, le registre de communication publicitaire tel qu'on le conçoit traditionnellement ne semble pas adapté au principe de vérité de la communication de crise. Si celle-ci opère aussi bien sur le pôle rationnel qu'émotionnel, elle reste dans tous les cas du côté de la vérité et non de la vraisemblance. La publicité classique, à l'opposé, cherche avant tout le vraisemblable quitte à tomber dans l'exagération, la dérision, ou l'utopisme. Comme le fait remarquer le consultant Michel Salion, lui-même partisan de la publicité en temps de crise, ce sont « des belles phrases et c'est mal vécu par ceux qui ont souffert du problème ». Bien sûr, certaines publicités, pour prendre à contre pied cette norme, s'appuient sur des images plus dures, celle de la mort, de l'angoisse par exemple, ou bien mise sur la dérision des codes publicitaires classiques. Cependant, il n'en demeure pas moins que la publicité garde pour objectif celui de séduire, de convaincre et de susciter au final des associations et des comportements positifs en faveur de l'organisation. Pour cela, son ressort est bien souvent celui de l'émotionnel.

Celui-ci pose justement une véritable question en période de crise, qui elle-même crée une forte pression émotionnelle que les responsables communication doivent considérer dans le choix du ton, du registre et du support. En effet, la publicité qui joue traditionnellement sur l'émotionnel, peut-elle jouer ce registre en temps de crise ? Certains des consultants interviewés ont spontanément abordé cette question et semblent y répondent négativement. Jean-Christophe Alquier, qui a lui-même recommandé à Total d'avoir recours à la publicité durant la gestion de la crise Erika, reconnaît que le ressort publicitaire de l'émotion durant la crise ne peut être exploité à son maximum. Alors que son agence a réalisé trois films publicitaires au degré émotionnel plus ou moins élevé, c'est le film le moins émotionnel qui a été retenu car dit-il, « très vite vous pouvez vous retrouver en position d'être accusé de grande démagogie. Les gens ont eu une réaction émotionnelle mais ne supportent pas qu'on utilise de la publicité pour faire de l'émotionnel. Ce qu'ils veulent voir, c'est de l'émotionnel direct, humain […]. Et la publicité, parce qu'elle est mise en scène, parce qu'elle est décalage et représentation, à ce moment là si vous mettez de l'émotionnel, elle est tout de suite décryptée, elle est tout de suite désamorcée et elle est tout de suite perçue comme une manipulation ».

Cet aspect remet donc sérieusement en question la possibilité, l'efficacité potentielle et le caractère à propos du recours à la publicité en période de crise. C'est d'ailleurs à ce moment que ce même consultant reconnaît « clairement que la publicité n'est pas le meilleur outil en situation de crise ». Rémy Ossard revient sur cette question de l'émotionnel en évoquant un « problème de registre » de la publicité en temps de crise. Si

celle-ci répond à l'émotionnel par l'émotionnel, elle risque d'être inefficace et critiquée d'hypocrisie. Il conclut alors sur la posture alternative à adopter face à l'émotionnel : « Il faut faire un travail plus souterrain. On peut juste montrer l'émotion : se rendre sur place, […] et montrer que l'on comprend et ça, ce n'est pas la pub qui peut le faire. Moi je ne crois pas ce que la pub dise *je vous comprends*, *je suis là*. La pub c'est froid. » Il pense en effet qu'« il faut répondre de façon soft ». « Soft » signifie en fait de manière plus indirecte et donc non publicitaire étant donné que l'émetteur est le plus souvent en situation d'accusé et doit faire face à la controverse.

Effectivement et finalement, le décalage entre publicité et communication de crise peut naître de ce phénomène de controverse lié à la crise. En effet, la publicité est classiquement du côté du consensus et non du débat. Elle cherche en effet à recueillir l'adhésion du plus grand nombre et évite donc la controverse qui par nature divise. Cependant, généralement la crise oppose différents groupes ou crée une polémique où il s'agit de trancher. Alors que le support publicitaire classique n'a pas coutume de supporter les termes d'un litige ou d'une accusation, la publicité de crise peut encore une fois faire dissonance, dissonance entre le support et l'objet du discours. Il en est de même pour le hiatus entre le monologue qu'engendre la publicité et l'exigence de dialogue qu'impose la communication de crise.

b) Monologue versus dialogue et mass médias versus communautés

Les apports de la cybernétique et de Norbet Wiener ont mis en avant l'importance du feedback dans la communication, à l'opposé du model linéaire et unidirectionnel du modèle de Shannon et Weaver. Ces apports mettent en avant le rôle actif du destinataire dans un processus de communication, au travers du concept de causalité circulaire : l'émetteur envoie un message à un destinataire dont les caractéristiques, les attentes exprimées et les évolutions viennent façonner en retour le contenu et la forme du message. Il nous faut penser le modèle de la publicité de crise à la lumière de ces théories bien connues pour approfondir notre réflexion sur un éventuel décalage entre la publicité classique et la communication de crise.

Lorsqu'elle transite par la publicité, la communication est par nature unidirectionnelle. Comme le souligne Jean-Michel Adam dans L'argumentation

publicitaire[39], « la communication publicitaire est ouvertement conçue comme une relation à sens unique entre un pôle émetteur et un pôle public ». Une fois émise, son annonceur peut difficilement adapter son message initial aux réactions de l'audience. Or, la spécificité du contexte de crise est ici encore à prendre en considération. L'environnement est particulièrement instable et la situation évolue minute après minute. Par conséquent les attentes, doutes, attitudes et comportements du public changent eux aussi rapidement. Dès lors, pour l'institution en crise, il est plus que jamais nécessaire d'adapter son information et sa communication en temps réel selon l'évolution de la donne médiatique et publique. Le caractère asymétrique de la publicité classique, par nature peu interactive et peu flexible, semble inadapté à cette exigence de dialogue permanent. Alors que la communication de crise nécessite la mise en place d'un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes, la publicité traditionnelle se caractérise davantage par le monologue, même si elle feint parfois d'instaurer le dialogue.

En période de crise, cette relation déséquilibrée peut sembler inacceptable pour le public qui se trouve en situation de passivité face à un annonceur tout puissant. Jean-Pierre Beaudoin insiste particulièrement sur le rôle d'une communication directe et de proximité avec des publics clés plutôt qu'avec cette « notion symbolique » qu'est pour lui le grand public. Il remet sévèrement en question le caractère unilatéral de la publicité au moment de la phase aiguë de la crise : « Il y a des moyens plus fins [la publicité] pour faire en sorte que le message d'alerte arrive dans les bonnes mains, plutôt que de crier aussi fort que l'on peut en espérant que l'on va être entendu par ceux qui doivent entendre, ce qui est quand même l'antithèse d'une communication construite. » Il estime qu'en crise, la publicité ne permet pas à chaque public de se sentir reconnu comme tel et représente le « non dialogue le plus essentiel » lorsque son émetteur tente d'imposer un message plutôt que de gagner en légitimité, en interactivité et en compréhension mutuelle. Ces critiques sont significatives des réserves de beaucoup de responsables communication quant à la publicité en temps de crise. Le champ sémantique du « bruit » lié à la publicité, avec l'emploi de termes comme « hurler », « crier », « haut et fort » qui reviennent au cours de différents interviews, souligne le caractère trop tapageur de la publicité au moment d'une crise. Il convient de trouver un équilibre entre l'occupation de l'espace médiatique et une certaine mesure dans la prise de parole.

---

[39] Jean-Michel ADAM. *L'argumentation publicitaire : rhétorique de l'éloge par la persuasion*. 1997, p. 27.

Se pose alors de nouveau la question de l'audience, une audience très peu différenciée, celle des mass-médias, opposée à une audience segmentée en communautés de publics aux profils différents. Nous avons souligné cet aspect au cours de notre première partie alors qu'il s'agissait de mettre en avant les avantages de la publicité en temps de crise face aux limites de l'outil non publicitaire. Si la portée grand public de la publicité peut être un avantage en crise lorsqu'il s'agit de s'adresser au plus grand nombre, il faut aussi en mesurer les contraintes et notamment la nécessité de communiquer vers des groupes bien plus finement segmentés que ne le permet la publicité. Rémy Ossard, qui s'est penché sur la légitimité d'une publicité pour défendre les OGM au sein d'un débat houleux sur cette problématique sensible, y voit une imposture. Il considère qu'il faut trouver d'autres moyens que la publicité pour construire des « co-émetteurs » et pour « minimiser l'influence des contre-émetteurs ». Pour lui, Internet par exemple, est bien plus à même de « clarifier le débat et [de] l'ouvrir […]. La pub c'est tout sauf du débat. Ce n'est pas un hasard si l'on parle de *cible* dans la pub : on envoie un message à une *cible* ». Jean-Pierre Beaudoin, dénonce de nouveau le manque de segmentation qu'implique un recours à l'outil publicitaire en situation de crise : « En général, quand vous avez un message d'alerte à faire fonctionner, vous avez une idée des catégories de publics auxquels ce message doit être annoncé et ce message d'alerte passe rarement par des moyens aussi peu discriminants que le *prime time* sur TF1 ou la pleine page de pub dans Le Figaro, Ouest France et Le Dauphiné Libéré. »

La publicité est en effet un vecteur de communication de masse, qui va avec l'avènement de la production de masse, de la consommation de masse et des mass-médias. Cette conception implique un message émis en direction d'une population d'individus indifférenciés. La publicité est le vecteur type de cette culture de masse, où l'individualité se dissout au profit d'un individu type, ou de catégories grossières d'individus semblables. La crise, au contraire, crée des sous-groupes, très différents dans leurs attentes, leurs exigences et attitudes à l'égard de l'organisation. Alors que les ouvrages portant sur la communication de crise mettent en avant l'importance du contact et du dialogue direct avec ces publics spécifiques, la publicité offre principalement une réponse uniformisée et impersonnelle. De même, la publicité qui, traditionnellement supporte un contenu informatif simple, peut-elle véhiculer un message constructif, c'est à dire ni trop simplifié, ni trop sibyllin ? Peut-elle répondre à la demande exceptionnelle d'informations due au contexte de crise ?

c) Communication versus information, gratuité versus dépenses

Pour conclure sur le décalage potentiel entre mode publicitaire et communication de crise qu'il faut prendre en compte afin d'éviter de faire de l'outil publicitaire un élément contre-productif dans la crise, il faut considérer le hiatus possible entre information et communication. La publicité est critiquée pour la mauvaise influence quelle aurait sur l'information. La tentation à céder au tout publicitaire est fustigée pour le danger qu'il porte à la qualité de l'information. « La publicité a perdu la fonction d'information qu'elle prétendait avoir à l'origine au profit d'une fonction d'incitation ou de manipulation[40]. » Philippe Breton, auteur de cet ouvrage, revient sur le caractère manipulateur de la publicité mais en y apportant un nouvel éclairage : celui de son lien historique à l'information. La publicité, à l'origine « annonce », avait pour vocation d'avertir, d'informer d'un événement. La réclame faisait la promotion d'un produit davantage sur le mode informatif. De nos jours, les éléments informatifs de la publicité tendent à se dissoudre voir à disparaître au profit de l'image et de l'imaginaire. Or, si la communication de crise peur comporter un pôle émotionnel fort, elle se présente sous une forme plus informative que la communication produit notamment. Le contexte de crise comme nous l'avons signalé soulève interrogations et doutes auxquels il convient de répondre en apportant des faits et donc des informations. La publicité classique, par l'attention toute particulière qu'elle porte à la mise en forme, risque en effet de nuire au contenu ou d'être perçue comme tel. En temps de crise, le contenu a valeur de preuve. Il sert à expliquer, démontrer, promettre, rassurer. Il est une pièce à conviction, qui, s'il doit être mis en perspective par l'entreprise, ne doit pas être envahi par des formes et couleurs extravagantes et trop travaillées. C'est pourquoi les relations presse, pôle le plus informatif de la communication, prennent toute leur importance en crise.

L'information a en effet une valeur intrinsèque que la communication publicitaire ne peut égaler pour son caractère payant, qui en crise peut paraître choquant. Une prise de parole payante, par opposition à l'information gratuite et objective, est nécessairement considérée comme partiale, voire manipulatrice. Ainsi, alors que Bull, en 1991, annonce une perte de 6,8 milliards de francs, le groupe lance une campagne publicitaire institutionnelle dont le contenu illustre à merveille l'ambiguïté de l'utilisation de la publicité en crise. Pendant quatre jours, de pleines pages de publicité donnent le ton :

[40] Philippe BRETON, Serge PROULX. *L'explosion de la communication.* Paris : La Découverte, 1993, p. 126-127.

« C'est le pire moment pour faire de la publicité, c'est pourquoi nous en faisons[41] », suivi de ce conseil : « Ce n'est pas en courbant le dos qu'on redresse la tête. » Une idée largement partagée consiste à penser que la crise n'est pas le moment d'investir en publicité, notamment pour motifs financiers. Au travers d'une publicité par nature onéreuse, l'annonceur dévoile son pouvoir financier. Cet étalage peut être perçu en temps de crise comme une débauche paradoxale de moyens. L'aspect financier confère à la publicité un statut et un renom bien inférieurs au statut de l'information supposée ne pas être intéressée. Encore une fois, Naomi Klein ne manque pas de le faire remarquer sur un ton dénonciateur : « Dépenser pour nettoyer vos dégâts, pas votre image[42]. » La publicité en temps de crise pose aussi problème pare ce qu'il faut la payer, alors que le récepteur de celle-ci, le consommateur-citoyen, donne priorité aux préjudices à rembourser, aux victimes à dédommager, ou aux controverses à expliciter par exemple.

Comme toute publicité, la publicité de crise tente en effet de capter l'intérêt et de recueillir l'adhésion d'un public pas nécessairement disposé à la recevoir. La publicité telle quelle risquerait en effet de susciter une résistance supplémentaire, pour son simple motif d'être publicité. C'est une des raisons pour laquelle les techniques publicitaires ont encore relativement peu investi la communication de crise au regard du nombre de crises et du nombre relativement restreint de publicités émises en temps de crise. Tout en reconnaissant le soutien potentiels qu'elles peuvent apporter, nos interviewés continuent de penser que de nombreuses problématiques doivent faire l'objet d'une communication autrement plus complexe et personnalisée. Les pouvoirs de la publicité en temps de crise restent partiels et conditionnels. Comme nous l'avons vu, il en est nécessairement de même pour le dispositif hors-média. Cependant, les limites de la publicité en temps de crise semblent poser plus de problèmes que celles de la communication hors-média.

2) Un sauvetage relatif face aux limites de la communication de crise hors-média

La publicité émise en période de crise, tout en la renforçant, est susceptible d'apporter un réel secours à la communication de crise non publicitaire, qui ne permet pas de contrôler le message et de s'adresser à une large audience. Cependant, face à sa crise de légitimité et compte tenu du décalage possible entre son registre et les exigences de

[41] Robert Tixier-Guichard , Daniel Chaize. *Les Dircoms…*, op.cit. p. 38.
[42] Naomi KLEIN, *No Logo*, op. Cit., p 153.

communication de crise, le support publicitaire n'apporte qu'un secours relatif et peut même parfois être inadéquat. Il nous faut ici en effet en révéler son caractère non suffisant, parfois non souhaitable ou tout simplement illégitime aux yeux de certains.

a) Un vecteur de communication non autosuffisant

Alors que le dispositif de communication hors-média peut parfois se suffire à lui-même en période de crise, comme nous le constatons au cours de nombreuses crises où la publicité n'est pas utilisée, celle-ci au contraire ne peut être autosuffisante. Elle renforce, complète ou accompagne une stratégie de communication axée principalement sur les actions de communication hors-média que nous avons répertoriées et qui constituent le socle de la communication de crise. En se disant opposé aux « effets de manche » auxquels ce type de publicité peut participer et en la qualifiant de « RP version Séguéla », Rémy Ossard dénonce son côté « très show off », c'est à dire trop démonstratif et tapageur : « Je veux l'autorisation d'ouvrir le dimanche, je prends une pleine page de pub. Mais ça ne marche pas, c'est un boulot de fond. Ce n'est pas toujours adapté de parler haut et fort », précise t-il ironiquement. L'influence et l'impact souvent supérieurs d'autres sources d'information viennent faire contre poids à l' *information* publicitaire. Quel que soit le propos tenu par l'annonceur dans une publicité de crise, les commentaires des pouvoirs publics, l'influence des leaders d'opinion, le poids des journalistes, demeureront primordiaux dans la formation de l'opinion publique. La publicité n'est qu'une source d'information parmi d'autres qui ont souvent une influence plus décisive.

La publicité comme unique mode de communication ne peut en aucun cas être légitime, tant la demande d'information et de reconnaissance des publics, tout comme le contexte de communication, sont plus complexes durant la crise. Nous n'avons en effet jamais observé un acte d'achat d'espace utilisé comme seul vecteur de communication au sein d'une stratégie de communication de crise globale, alors qu'inversement la publicité n'est pas indispensable à un plan de communication de crise. La communication publicitaire engagée auprès du grand public n'a pas de légitimité ni de crédibilité si son message n'est pas relayé par des acteurs objectifs, si elle n'est pas accompagnée d'une politique de relations presse et d'une communication transparentes et interactives, encore moins si elle n'est pas menée en parallèle à une opération de communication interne.

Au-delà de son caractère non autosuffisant, la publicité en temps de crise peut aussi souffrir d'un manque de légitimité si son utilisation ne semble pas justifiée aux yeux de l'opinion publique. Certaines équipes de communication de crise ont recours à la publicité plus par défaut que par véritable choix. Comme le disait Bernard Emsellem en réaction aux publicités d'OPA de la BNP et de la Société Générale/Paribas, alors Président de BDDP Corporate lors d'un interview à CB News le 6 septembre 1999, « Les grands patrons se trompent aussi sur le rôle de la communication publicitaire et ils en perdent la maîtrise du sens : ils ont la naïveté de croire qu'il suffit de montrer qu'ils existent pour gagner ». Comme nous le verrons en troisième partie, la publicité de crise fonctionne sous plusieurs conditions, sans quoi elle risque d'être interprétée comme une tentative de passage en force.

b) La publicité par défaut ou par passage en force

La publicité de crise est parfois utilisée, non pas par choix, mais pour combler et secourir une communication et une gestion de crise défaillantes. Ceci est plus ou moins directement reconnu par les consultants rencontrés, car cela implique la reconnaissance d'erreurs de jugements, dont ils sont parfois partiellement responsables.

Notons tout d'abord que certaines des réactions de nos interviewés peuvent témoigner d'une relative « paranoïa » de la part d'une entreprise qui se dit « diabolisée » par les journalistes notamment. Les organisations en crise dénoncent parfois un monde manichéen où elles ne serraient ni entendues ni écoutées. La seule façon de l'être devient alors, à leurs yeux, la prise de parole payante, la publicité. Certes, il y a toujours une possibilité de dérive des journalistes ou de blocage, mais elle peut provenir d'une mauvaise politique de relations presse. Directes, efficaces et basées sur le long terme, celles-ci peuvent éviter des exagérations et permettre à l'entreprise de rester une source d'information crédible et tolérée.

Cette dérive peut aussi provenir d'une réelle illégitimité de prise de parole ou d'un affrontement idéologique justifié à l'encontre d'entreprises définitivement condamnées coupables. Que penser en effet du cas Erika où la politique de relations presse et la communication du président ont été unanimement critiquées ? N'est-ce pas la raison pour laquelle l'entreprise n'était plus écoutée ? Stéphanie Bastide, souligne la difficulté pour Total de reprendre l'initiative dans les médias tout en reconnaissant simultanément que Thierry Desmarest a eu l'occasion de s'exprimer dans les médias mais que ce fut « une

catastrophe ». Il y a des journalistes pensent-elle, « qui n'auraient jamais laissé à Total la possibilité de s'exprimer dans leurs pages. A partir du moment où tu n'as plus la voix dans les médias par des relations directes de relations presse, […], tu la prends autrement. » On relève le même type de contradiction dans l'exposé de Michel Salion, lorsque celui-ci établit spontanément un parallèle entre les deux crises de Total de l'Erika et de l'explosion AZF à Toulouse, partiellement prises en charge par son agence. Il explique que dans le premier cas, la publicité est nécessaire car Total a fait preuve d'une initialement d'une « communication indigente ». La publicité vient alors tenter de recoller les morceaux. Dans le cas AZF, il pense qu'il n'y a pas eu besoin de publicité car la communication hors-média, dont celle du président, a beaucoup mieux été orchestrée. Parallèlement, il dénonce de façon presque systématique l'impossibilité pour l'entreprise en crise de se faire entendre dans les médias. « Malgré toute la bonne volonté et toute la mobilisation, elles [l'entreprise et l'agence conseil] n'arrivent pas à émerger suffisamment. […] il n'y a qu'une seule solution, c'est d'acheter de l'espace. Donc, l'entreprise n'émerge pas, ou elle émerge, et dans le même papier elle se prend trois attaques. In fine, […] l'analyse faite de l'entreprise est souvent peu reluisante. » Ce consultant juge donc que les entreprises n'ont pas une part de voix suffisante, tout en reconnaissant que Total n'a pas su, par sa faute, se faire entendre.

Enfin, et pour mettre une fois de plus en évidence un risque de manque d'objectivité de certains consultants relatif à leur implication directe dans la gestion de crise, nous pouvons revenir sur une des explications de Laure de Gelis en ce qui concerne la part de voix médiatique du Crédit Lyonnais. Elle déplore le fait que celui-ci n'était plus écouté et que « rien ne pouvait stopper les médias », tout en reconnaissant indirectement, au détour d'une phrase, que le Crédit Lyonnais n'était pas écouté par sa faute, à cause d'une mauvaise communication. « Avant ça [les publicités de crise], le Crédit Lyonnais n'était pas audible. […] ça [sa communication] n'était pas forcément intéressant parce que c'était souvent du *blabla* interminable, personne ne l'entendait. » L'expression « blabla interminable » suggère bien un égarement de la part de l'entreprise et de sa direction de la communication qui serait la raison pour laquelle la banque n'était pas écoutée. Au travers de toutes ces plaintes exprimées par nos interviewés, nous pouvons déceler un sentiment de frustration, voire de paranoïa, lié à des erreurs de communication, qui expliquent le recours compensatoire à la publicité. L'entreprise doit aussi apprendre à remettre en question sa communication. La prise de parole médiatique se mérite autant qu'elle se travaille.

Cet aparté nous permet donc de comprendre pourquoi en définitive l'utilisation de la publicité en temps de crise peut parfois s'apparenter à une décision par défaut plus que par choix. Les publicités « Mission Littoral Atlantique » (annexes 45 et 46) relatives à la catastrophe de l'Erika sont éloquentes. Nombreux consultants extérieurs, tout comme ceux de l'agence qui en est à l'initiative, reconnaissent que ces deux publicités ont été émises avant tout pour palier une communication d'entrée de crise défectueuse. Ainsi, Rémy Ossard estime que « c'est peut être la meilleure des choses à faire compte tenu de toutes les erreurs qu'ils [responsables de Total] avaient fait avant […]. Du coup, ils en arrivent à faire de la pub. Le vrai problème de la pub Total, c'est ce qu'ils avaient fait avant ». Stéphanie Bastide, qui a pourtant d'abord défendu le recours à la publicité dans cette affaire, rejoint cette conception. « S'il [Thierry Desmarest] avait été bon au moment de cette prise de parole, il n'aurait peut être pas eu besoin de faire ça [montrant la publicité]. » Pour finir, le responsable de cette publicité, Jean-Christophe Alquier, expose lui-même les erreurs initiales de Total : « Le côté inaccessible du président et une gestion des relations presse au cœur de la crise […] plutôt maladroite , assez défensive, et autour de la question juridique, […]. » Dans un deuxième temps, il admet très clairement que ce sont ces défaillances qui expliquent le choix fait par son agence de recourir à la publicité, sans lesquelles « […] il n'y aurait peut être pas eu cette campagne. Ça venait essayer de combler le décalage qui effectivement s'était créé entre le grand public et le groupe dans les premiers mois ou les premières semaines de la crise. […] La publicité n'est pas le meilleur outil en situation de crise. Si c'est bien géré via la presse, normalement on n'a pas besoin d'y avoir recours […] ».

La publicité, parce qu'elle peut toujours être un recours en cas d'impasse de la communication et de la gestion de crise, peut devenir une tentation injustifiée. C'est pourquoi, elle risque d'être perçue comme une tentative de passage en force. S'il n'est pas possible de céder à la tentation des relations presse parce qu'il y aura toujours un intermédiaire pour relayer le message, il est possible de céder à la tentation publicitaire alors que l'entreprise n'en a pas la légitimité. Ainsi, que penser de la réaction d'Arthur Andersen qui a eu recours à des pleines pages de publicité en pleine crise Enron ? L'entreprise n'a semble t-il pas fait les preuves de son renouveau avant de communiquer de la sorte. La communication fait alors pâle figure de justification et d'autodéfense désespérée. De la même façon, Jean-Pierre Beaudoin s'oppose à la publicité de crise de la société Monsanto sur les OGM, alors que la position de l'opinion publique était au plus fort du rejet des transgéniques. « […] Ils veulent passer en force. Donc ils achètent

l'espace plutôt que de […] s'expliquer, prendre du temps. […]. C'est le prix à payer. On ne peut pas vouloir inverser les choses de la sorte. »

Le consultant Michel Salion reconnaît le caractère transgressif de la publicité en temps de crise : « La publicité pendant la crise, c'est sûr que c'est risqué parce que, à partir au moment où tu fais de la pub, j'ai envie de dire que tu ne respectes plus les règles du jeu, les règles du jeu journalistique. Vous ne passez plus par les journalistes, vous les contournez, […]. Les journalistes, les associations, les victimes, c'est comme cela qu'elles le vivent. Comme une irruption tout d'un coup de la toute puissance financière de l'entreprise qui leur dit, je n'ai pas besoin de vous. » En crise notamment, lorsque l'organisation a plus de difficulté à préserver la maîtrise de sa communication, cette tentation publicitaire peut croître et susciter des erreurs de jugement quant à l'adaptation de la publicité au contexte de crise qui peuvent mener au rejet ou renoncement publicitaire.

C. TEMPS DE CRISE, SALE TEMPS POUR LA PUB : REJET, DETOURNEMENT OU GEL

Comme Françoise Boursin, auteur et professeur d'université (Paris IV CELSA), le souligne, la communication a besoin de confiance. « Si les ficelles deviennent trop grosses, la communication, […] prend les habits de la propagande […][43]. » En période de crise, les « grosses ficelles » de la publicité pourraient avoir un effet contre-productif car l'heure est à la transparence : rejetée et critiquée par l'opinion publique, détournée quand l'opinion passe à l'action, la publicité peut alors devenir source de sous-crise. Le sort de la publicité en temps de crise n'est pas toujours des plus glorieux. Face à une crise, certaines organisations choisissent de geler leur discours publicitaire pour se prémunir d'éventuels effets pervers.

1) Agression publicitaire : du rejet au détournement de la publicité

a) Des rejets avérés de la publicité en situation de crise

La publicité de crise n'est pas sans danger comme en témoigne le champ sémantique du « risque » dont usent nos interviewés : « dangereuse », « audacieuse » ou « risquée ». Ses effets contre-productifs sont en effet réels et peuvent se manifester par son rejet

[43] *Crise et communication* Dossier / sous la direction de Michèle Gabay. 2ème semestre 1999, p. 149-150.

explicite. Celui-ci semble représenter l'aboutissement maximal de la crise de légitimité et des limites de la publicité que nous avons présentées.

Il convient ici de revenir encore une fois sur le cas Total qui reste un cas d'école quant à l'utilisation de la publicité de crise comme le remarque Jean-Christophe Alquier, qui explique n'avoir jamais fait auparavant de publicité pour une crise institutionnelle. Il souligne que la publicité en matière de crise est habituellement réservée aux crises produit. « De mon souvenir, je n'ai pas vu une entreprise acheter de l'espace pour mettre des coupures négatives sur immeuble. » Cette audace impliquait une prise de risque qui avait été minutieusement mesurée en amont. La campagne (annexes 45 et 46) a été testée en pré-tests quantitativement et qualitativement auprès des patrons des journaux nationaux, qui ont eu une attitude positive à son égard, même si ces derniers ont pu être influencés par l'attrait financier que représentait cet achat d'espace. « On s'est aperçu qu'il y avait une réelle attente d'une réelle prise de parole forte, publicitaire », souligne Jean-Christophe Alquier. A la question Total devait-il faire cette campagne ?, 72% de personnes ont répondu positivement. L'agence Harrison & Wolf a donc réalisé la campagne de presse « Mission Littoral Atlantique » et un film télévisuel[44] sur le mode du flash back qui revient sur la catastrophe depuis le naufrage jusqu'au nettoyage.

Cependant, malgré les pré-tests, les risques d'effet pervers de l'utilisation de la publicité notamment en phase aiguë de la crise, ont éclaté au grand jour. Le spot télévisuel a finalement été fustigé et fait l'objet d'une sous-crise. Les élus politiques du littoral breton, exaspérés par la marée noire et indignés par cette publicité s'en sont remis à la ministre du tourisme Michèle Demessine. Ils dénonçaient un investissement financier inacceptable face à la nécessité de prendre en charge le coût de la catastrophe mais surtout ils ont assigné la campagne pour dénigrement d'image, dans la mesure où le spot remontrait les plages souillées. A l'approche de l'arrivée des vacanciers, ils ont jugé que cette publicité pouvait générer de nouveau un sentiment de panique et aggraver l'image de ces destinations touristiques. La ministre du Tourisme a alors pris la parole dans les médias pour soutenir les élus face à une campagne jugée « scandaleuse ». Jean-Christophe Alquier rappelle, qu'« à partir de là, la presse se met à se déchaîner contre la campagne alors que ça fait 15 jours qu'elle passe à la télé […]. Là, on voit fleurir à droite à gauche des éditos, des articles critiquant la campagne ». Voici donc un cas où la publicité a été effectivement dénoncée. C'est justement au moment où Rémy Ossard

[44] Spot télévisuel le choc marée noire, durée 45 secondes, disponible auprès de nous.

revient sur cette crise qu'il évoque les dangers potentiels de la publicité de crise : « La pub peut même avoir des effets pervers qui sont de créer des contres émetteurs. » L'article du Nouvel Economiste du 12 octobre 2001 d'Aymeric Mantoux, « Les entreprises contraintes de rendre des comptes », revient sur ces publicités où « Total se félicite d'avoir nettoyé les plages. Le pétrolier a agi, mais son comportement a choqué. »

L'affaire Erika que nous avons ici isolée, n'est pourtant pas un cas unique. Une campagne de publicité de crise est susceptible de susciter l'indignation, aggravant la crise initiale. Ce fut également le cas déjà évoqué d'Arthur Anderson. Le cabinet d'audit et de conseil a pris des pleines pages de publicité dans plus de quarante publications aux Etats-Unis alors qu'il était en plein scandale financier. Un journaliste de The Atlanta Journal[45] explique que cette stratégie s'est retournée contre le cabinet une fois que celui-ci fut condamné d'obstruction judiciaire. Il en est de même pour le revers subi par Nike en juin 2003 qui, selon la Cour suprême doit être poursuivi en justice dans le cadre de la législation américaine sur la publicité mensongère[46]. Nike est en effet en crise permanente concernant les conditions de travail dans ses filiales en Asie. Un consommateur de San Francisco a reçu le feu vert pour porter plainte contre la firme qui, d'après lui, aurait fait des déclarations trompeuses sur ses méthodes de travail via notamment des encarts publicitaires dans des journaux. Il en est de même lorsque McDonald's s'en prend au problème de l'obésité dans un « communiqué » publicitaire (annexe 31), problématique potentiellement de crise pour la chaîne de fast-food devenue symbole global de la « malbouffe ». Cette publicité, qui tente d'expliquer qu'un repas occasionnel chez McDonald's reste diététique, n'a pas fait l'unanimité comme en témoigne des retombées presse très critiques à son égard. L'article du journal Le Monde du 11 janvier 2002, « L'improbable rêve diététique de Mc Do[47] », souligne qu' « il serait illusoire d'y chercher des vertus diététiques ». Nous avons interrogé Bernard Emsellem, plus informé du dossier McDonald's, sur cette publicité qu'il ne cautionne pas : « Toute la difficulté, c'est qu'ils ne peuvent pas valoriser un discours autour de la nutrition que je vais qualifier de direct, sans effet pervers. Je suis défavorable à cela, d'ailleurs ils l'ont arrêté. Il y a un problème de légitimité long terme sur un discours comme ça […]. »

---

[45] Leon STAFFORD. « WorldCom ads to offer reassurance message aimed at investors, customers ». The Atlanta Journal, p. E3, 2002.
[46] Libération, d'après AFP. « Nike doit être poursuivi selon la suprême », samedi 28 et dimanche 29 juin 2003, p. 23.
[47] Eric NUNES. « L'improbable rêve diététique de Mc Do ». Le Monde du 11 janvier 2002.

Il ne s'agit pas ici de lister les publicités qui ont été rejetées mais d'en extraire des parallèles pour mieux comprendre la raison de l'échec. Nous avons fait remarquer que la publicité de crise est une tendance anglo-saxonne. Que penser alors de la crise irakienne qui est toujours d'actualité et dont le gouvernement américain est en première ligne ? Celui-ci semble désormais être accusé de désinformation auprès de l'opinion publique américaine. Il n'est pas possible de revenir ici sur les stratégies de communication plutôt critiquées en France employées par la Maison Blanche. Toutefois il est approprié de noter que l'utilisation faite de la publicité au cours de cette crise est un des éléments de cette critique. Le caractère très publicitaire des relations publiques fut en effet dénoncé. De la même façon, le fait qu'une *ex* de la publicité, Charlotte Beers, soit nommée publiquement responsable de la communication autour de la menace terroriste après les attentats du 11 septembre 2001 dans le but de restaurer l'image de l'Amérique est jugé déplacé. Au yeux de certains critiques, le profil de cette femme de publicité qui a brillamment su lancer la marque de riz Oncle Ben's, n'est en rien en rapport avec les exigences et la nature de la situation.

Après avoir été dénoncée et controversée, la publicité peut aussi faire l'objet d'un détournement, encore plus probable en temps de crise qu'en situation normale.

b) Risque de détournement croissant

« […] les opposants sont les premiers à détourner les pubs. Donc, ça demande une certaine prudence parce que c'est extrêmement puissant », souligne en fin d'interview le responsable de la publicité d'EDF, Xavier Carette. Il a encore à l'esprit la défaite de l'équipe de France en 2002 durant la coupe du Monde de football, défaite qui s'est transformée en sous crise pour certains annonceurs qui avaient misé sur leur victoire. Monsieur Xavier Carette se souvient du détournement du slogan de Vittel : « Zidane n'est plus chez Volvic, il est chez Vittel : Buvez, éliminez ! […] On a été bombardé par ce genre de détournement par mail . » De même, la publicité d'Adidas prédisait de façon risquée une deuxième victoire symbolisée par une seconde étoile après celle récoltée en 1998 par l'équipe de France. La publicité a été détournée sur Internet et les journaux s'en sont aussi fait l'écho. A la différence des publicités de crise dont il a été jusqu'ici question, il ne s'agit pas ici d'une publicité directement de crise. Au contraire, la publicité est dans ce cas à la source d'une sous crise. C'est pour cette raison qu'il nous fallait considérer cette éventualité au sein de notre problématique.

Le cas Total est aussi éloquent en ce qui concerne le détournement du logo et du slogan. L'entreprise, déjà victime des « casseurs de pub » en temps normal, a vu son logo détourné et son slogan dénigré suite à la crise Erika, comme nous le rappelle Monsieur Xavier Carette : « Totalement irresponsable ; vous ne viendrez plus chez nous, même par hasard ! » Les logos de Total, de McDonald's et de Danone ont subi le même sort. Danone a même décidé de poursuivre en justice le site jeboycottedanone.com et le Réseau Voltaire pour contre façon de marque et atteinte au droit de la propriété intellectuelle. Olivier Malnuit, fondateur du site, estime choquant que le droit des marques prime sur le droit à l'information et le droit de critique parodique. Au-delà de cette problématique juridique, l'image de marque de Danone a été encore un peu plus écornée suite à ces détournement. Ce triste sort de la publicité en période de crise illustre plusieurs phénomènes : le risque d'« effet boomerang » de la publicité en temps de crise, comme l'appelle Bernard Emsellem ; la vulnérabilité des marques connues du grand public dont le discours publicitaire expose en temps de crise ; la capacité et la volonté d'action d'un consommateur devenant citoyen.

Nous avons vu que la publicité en temps de crise peut être décriée et rejetée par l'opinion publique. Ce rejet peut ensuite évoluer en détournement. Il est donc manifeste que la publicité peut poser problème en temps de crise. Face à ces risques, l'entreprise incriminée ou affectée par la crise a alors également le choix de renoncer au discours publicitaire, estimant que celui-ci sera davantage destructif que constructif. Dans ce cas, nous pouvons parler d'un gel volontaire de la publicité.

2) Quand silence ou réajustement publicitaire s'impose

a) L'entreprise en crise : le gel publicitaire pour réduire la visibilité du logo et éviter la dissonance

En période de crise, le grand public, qui traditionnellement reçoit quantité de messages de la part des l'entreprise sans y porter trop d'attention, est en attente d'une reconnaissance plus spécifique et d'une attention plus particulière de la part de celles-ci. Il veut percevoir un changement dans le contenu et la forme des messages qui lui sont adressés par l'entreprise. Il ne s'agit pas, par exemple pour EDF durant la crise de la tempête en décembre 1999, de diffuser une publicité sur un nouveau système de chauffage alors qu'une partie de la population française en était privée en plein hiver.

Comme nous l'explique Xavier Carette, la campagne prévue a été gelée de toute urgence pour s'adapter au nouveau contexte. La crise implique aussi une capacité de réactivité en matière de discours publicitaire. Un annonceur ne peut poursuivre son discours publicitaire « quotidien » en faisant fi du contexte de crise. Ce discours, préparé avant la crise, par nature positif et flatteur à l'égard de l'entreprise, fait littéralement dissonance en temps de crise. Il convient d'en tenir compte à la fois dans la phase anticipative comme scénarii éventuel de crise, bien sûr au moment de la crise comme élément potentiel de sous crise, mais aussi en phase de création publicitaire : Il faut en effet s'interroger au moment de la création d'un slogan ou d'un message publicitaire sur son caractère potentiellement pernicieux en cas de crise, ce qui peut aussi contribuer à éviter d'ériger des messages trop utopiques et trop éloignés de la réalité de l'entreprise. On peut parler ici du retour du principe de réalité dans la stratégie publicitaire.

Le cas Danone est un cas d'école en ce qui concerne l'aspect double tranchant du capital image et la « rançon » que la publicité peut susciter. Celle-ci expose la marque et lui impose de respecter les engagements et les promesses que son discours publicitaire offre sur la scène publique. Cette marque connue et aimée de tous a fait les frais de ce décalage entre un discours publicitaire basé sur le bien être, la douceur idyllique et une présentation d'un plan social désastreux sur le plan de l'image. Alors que la publicité de Danone est centrée sur l'affectif sur un mode très impliquant, le groupe a fait preuve de distance dans la conduite de la crise. Certes, la publicité produit de Danone a été gelée. Cependant, une fois la marque connue et appréciée du grand public, elle risque d'être doublement mise à mal et attaquée en temps de crise. Alors qu'on pensait que le fait de posséder une image positive était un facteur de protection en crise, il faut toutefois souligner que ce capital sympathie peut aussi se retourner contre l'entreprise accusée. Face à cette dissonance, la publicité prévue avant que la crise n'éclate, n'a plus aucun sens, comme le souligne Jean-Pierre Beaudoin : « Il y a évidemment des circonstances où continuer des campagnes comme si de rien n'était peut être considéré comme déplacé. On l'a vu au moment de la crise sociale de Danone […]. Continuer comme si de rien n'était alors que la clameur était *assassin de l'emploi* aurait pu alimenter cette hostilité. [l'opinion penserait alors que] non seulement ils méprisent leurs salariés, mais ils n'ont même pas la décence de marquer une pause.» Le silence publicitaire en temps de crise

peut ainsi être un choix stratégique adéquat. Il s'agit de « réduire la visibilité des sigles et des logos[48] », pour ne pas les exposer au détournement en adoptant un profil bas.

Les annulations de campagnes d'une entreprise en crise passent par une modification du plan média. Les exemples ici ne manquent pas comme nous l'apprennent aussi bien nos entretiens que des coupures de presse : EDF, que nous avons déjà ci-dessous citée en exemple, pourtant encensée pour sa gestion et communication de crise durant la tempête de décembre 2002, a adopté ce choix stratégique de gel du discours publicitaire « ordinaire ». Xavier Carette, en charge de la publicité, explique que les publicités d'EDF, lorsque la tempête de décembre éclate, se trouvent soudainement en « totale dissonance » et qu'il ne fallait « surtout pas recommencer par un discours commercial ». En effet, au-delà de la dissonance entre le registre publicitaire et celui de la réalité de la crise, la publicité « ordinaire » en crise doit être gelée car elle vise un objectif avant tout commercial. L'annonceur, via une annulation de campagne, marque sa volonté de faire une pause nécessaire pour se distancer de son discours quotidien et promotionnel. Il gère une situation de crise dont les enjeux dépassent la sphère commerciale. A ce titre, il se doit de mettre ses intérêts directement commerciaux entre parenthèse et donc il doit revoir sa stratégie et ses messages publicitaires.

A titre d'exemple de nouveau, le Crédit Lyonnais a mis fin à sa signature « le pouvoir de dire oui », qui allait à l'encontre de la crise financière et corporate traversée par cette banque. Il en fut de même en 1986 au cours d'un mouvement de grève de la SNCF qui aboutit à une paralysie totale, alors que le slogan publicitaire claironnait « SNCF, c'est possible ». L'option choisie fut la même : campagne retirée de l'affiche et choix stratégique de garder le silence pendant deux mois en signe d'humilité et afin de combler le décalage entre communication interne et externe et entre communication externe et contexte de crise. La SNCF a repris la parole par conférence de presse et a complètement revu sa communication interne. C'est seulement à l'occasion de l'inauguration du nouveau Train Express Régional que la publicité a pu retrouver une légitimité de prise de parole. Cet exemple est intéressant pour comprendre les précautions à prendre en matière de publicité à l'heure de la crise : La publicité « ordinaire » est d'abord gelée car obsolète et incohérente à l'épreuve de la crise. L'entreprise a alors deux options : geler totalement son discours publicitaire et prendre la parole via des vecteurs de communication hors-média ; ou bien, geler le discours publicitaire prévu et proposer de façon réactive un

[48] Michel OGRIZEK, Jean-Michel GUILLERY. *La communication…, op. cit.,* p. 43.

nouveau message publicitaire, celui de la publicité de crise, adapté au contexte et aux exigences de la nouvelle situation. Enfin, à l'instar du cas SNCF, il convient de s'interroger sur le moment propice et légitime de reprise du discours commercial. Il faut décider du moment de levée du gel publicitaire : ni trop tôt, au risque de choquer l'opinion et de ne pas prendre le temps nécessaire pour repenser de façon introspective les fondements de son image après l'épreuve de la crise ; ni trop tard, ce qui signifierait que l'entreprise n'a pas su clôturer la crise et ce qui l'exposerait éventuellement à davantage de pertes financières en la privant du vecteur publicitaire et donc d'un moyen de promotion.

Au travers de ces exemples, on voit bien que l'entreprise en crise opte pour la stratégie de l'échappée qui consiste à renoncer à un discours publicitaire décalé face à la crise. Le silence publicitaire en crise, s'il ne veut en aucun cas dire arrêt de toute communication, vaut parfois mieux et peut aussi être stratégique. Le gel ou l'ajustement de publicité peut également résulter d'une crise sectorielle ou d'une crise isolée mais dont la portée peut contaminer les entreprises du même secteur par effet de contagion et de suspicion généralisée. Dès lors, la crise est subie par une organisation pas directement mise en cause, mais nécessite tout aussi bien un ajustement du discours publicitaire.

b) Le secteur en crise : le choc de l'actualité impose silence ou réajustement du discours publicitaire

Le fracas d'un événement, d'un thème de l'actualité ou les effets de contagion d'une entreprise en crise peuvent s'amplifier et imposer le réajustement de la communication et de la publicité de tout un secteur voire plus. La crise des attentats du 11 septembre est un exemple évocateur du choc de l'actualité et de son influence sur la publicité. Comme nous l'avons mentionné, la publicité est un fait de civilisation qui touche toutes les sphères de la société. Dès lors, lorsqu'un événement vient ébranler les fondements de nos sociétés, la publicité est aussi mise en branle. Créatifs et consultants ont le rôle de veille sur l'environnement pour proposer des créations adéquates au contexte. En crise, tous les repères présents deviennent inopérants voire contre-productifs. La crise du 11 septembre a ainsi nécessité une remise à plat du discours publicitaire. Annulation, report ou raccord ont été la préoccupation de maintes directions de la communication et agences conseil. Les entreprises de nombreux secteurs ont été directement impactées par cette remise en question, alors qu'elles n'étaient ni responsables de la crise, ni l'objet direct de celle-ci. Il

s'agit notamment des compagnies aériennes, d'assurances, de voyage et des offices du tourisme. Les « Faire du ciel le plus bel endroit de la terre » ou autres slogans *aériens* ont disparu des écrans et magazines. Parallèlement, nous avons vu fleurir ici et là des demi-pages de publicité dans les médias remplies de noms d'entreprises ayant décidé par nécessité ou décence de geler leur programme publicitaire, notamment listés dans un numéro de la revue Stratégies[49] : « Ils ont tout annulé » suivi d'une longue liste où figurent notamment Airbus, Allianz, Citroën, EDF, Coca-Cola ou encore France Télécom. Les entreprises touchées directement ou non par les attentats, ont substitué leur discours publicitaire normal à des messages de condoléances, notamment aux Etats-Unis. Outremer, toutes les plages publicitaires ont été annulées suite aux attentats en signe de solidarité et de deuil national, mais aussi dans le but de faire primer l'information, qui passait en boucle sur tous les écrans. Ces types de messages de condoléances et de soutien, qui ont refleuri dans la presse américaine en septembre 2002 un an après le drame, sont également une des formes d'utilisation de la publicité en situation de crise.

Il en fut de même durant la crise sectorielle de la filière bovine liée à l'ESB. Des entreprises qui n'étaient pas directement en crise ont choisi de communiquer sur le problème de la « Vache Folle » alors qu'elles n'étaient pas directement en crise, c'est à dire pas directement accusées. Les publicités de crise de McDonald's (annexe 30), de Quick (annexe 39) et de Viande Suisse (annexe 47) de notre corpus sont à ce titre de bons exemples. Ces organisations, indirectement en crise, ont émis une publicité dont le propos venait s'adapter à l'actualité et à la crise sectorielle qui se jouait notamment dans les médias.

La problématique qui se dessine donc au travers de ces exemples concerne non plus la pertinence d'une publicité comme réponse à une crise, mais la question de la pertinence ou de l'adéquation d'une campagne de publicité normale face à l'explosion d'une crise. Que faire de ses publicités quand on se retrouve soudainement et malgré soir sur le devant de la scène ? Cette question concerne celle de notre problématique dans la mesure où elle est en soi une illustration de la potentialité de nuisance ou d'incompatibilité de la publicité en temps de crise. La publicité ordinaire par nature ne convient pas au contexte de crise puisqu'elle a été conçue dans un contexte tout autre et pour des objectifs différents, les plus souvent commerciaux. Il est donc important en crise de faire preuve de suffisamment de réactivité et de volonté pour éventuellement modifier

[49] « Après les attentas de nouveaux tabous ? ». Stratégies n° 1205, 21/09/2001.

un plan média. La publicité prévue doit être suspendue ou repoussée, mais ne doit en aucun cas être émise telle qu'elle en temps de crise. Si l'option publicitaire est maintenue, il faut se retrancher sur la publicité de crise, c'est à dire cette publicité repensée à la lumière du nouveau contexte, des nouvelles exigences et contraintes de la crise. Quelle que soit la donne médiatique, le degré d'accusation de l'organisation ou de gravité de la crise, il ne nous semble pas opportun de maintenir un discours publicitaire conçu avant la crise, par nature obsolète.

En temps de crise et donc de doute, les entreprises ont intérêt à cesser toute prise de parole superflue ou qui peut sembler ostentatoire et surtout en décalage avec le contexte. Pour s'ajuster à ce contexte de crise, la publicité est souvent gelée ou bien alors, elle fait l'objet d'un ajustement de contenu et de forme. Si la publicité court le risque d'être rejetée, détournée ou gelée, elle est dès lors considérée soit comme nuisible soit comme inopérante. Faut-il pour autant faire une croix sur toute forme de publicité et renoncer à son potentiel alors que nous en avons présenté de réels avantages ? Si l'entreprise choisi d'annuler ses campagnes de publicité traditionnelles, cela ne signifie pas qu'elle va renoncer complètement au modèle publicitaire. Elle a pour alternative le recours à ce qui fait le cœur de notre problématique, la publicité de crise. Toutefois, comme nous nous sommes attaché à le démontrer dans cette partie, les codes traditionnels de la publicité sont le plus souvent inadaptés, inopérants voire contre-productifs en période de crise. Comment alors retrouver la maîtrise de l'outil publicitaire en temps de crise ? Risquant d'être rejetée pour ce qu'elle est, la publicité en temps de crise ne doit-elle pas chercher à se différencier du modèle publicitaire classique afin de maximiser son potentiel ? Quelles sont les conditions qui permettraient à la publicité en temps de crise de servir son annonceur en préservant sa légitimité et en opérant un travail de restauration d'image ?

CONCLUSION CHAPITRE 2

La publicité émise en situation de crise viendrait davantage soutenir les faiblesses de l'outil hors-média que l'inverse. La communication de crise non publicitaire semble garder non pas le monopole mais la priorité sur la publicité en temps de crise. Celle-ci n'en demeure pas moins convaincante, comme nous avons tenu à le souligner dans notre première partie. Elle a son utilité, ses spécificités et ses complémentarités par rapport à la communication de crise hors-média. Il n'était pas question dans cette seconde phase plus critique et sceptique de les invalider ou de se faire publiphobe. Au contraire, il s'agissait, après avoir mesuré le potentiel de ce type de publicité en temps de crise, d'en extraire les limites, les dangers et les inadaptations face au contexte de crise afin d'être en mesure, dans un troisième temps, d'en expliquer les modalités et conditions de réussite. Dans le but de proposer une étude la plus objective qu'il soit, notamment en ce qui concerne l'analyse des entretiens, il convient de noter que le « métier » ou le type d'agence auquel appartient l'interviewé n'est pas neutre. Tous les consultants ont reconnu les limites voire les dangers d'une utilisation inadéquate de la publicité en temps de crise. Nous avons donc validé notre deuxième hypothèse en démontrant que le modèle publicitaire usuel peut sembler inapproprié et avoir des effets pernicieux notamment dus à son déficit de crédibilité. Cependant, il faut souligner que les critiques les plus acerbes et les plus nombreuses proviennent des consultants avant tout spécialises en communication hors-média et notamment relations publiques, comme Jean-Pierre Beaudoin et de Rémy Ossard. Bernard Emsellem, alors directeur de l'agence TBWA dont le pôle publicitaire est très réputé, s'est avéré être un des plus favorables et élogieux à l'égard de la publicité. Toutefois, malgré un a priori de départ, ce facteur n'est pas aussi déterminant qu'il nous aurait paru en phase de recherche. Ainsi, des spécialistes de relations publiques comme Stéphanie Bastide défendent avec insistante le rôle de la publicité tandis que Jean-Christophe Alquier, dont l'agence Harrison & Wolf propose aussi bien du hors-média que de la communication publicitaire, exprime toutefois une certaine retenue l'égard de la publicité au cours d'une crise notamment de type institutionnelle.

Cependant, malgré leurs réserves, ils ne recommandent en rien de renoncer totalement au vecteur publicitaire. Bien au contraire, ils estiment que celui-ci est dans certains cas essentiel. Au-delà du contrôle qu'elle offre et de sa dimension grand public, c'est aussi sa capacité à redresser, voire à renforcer, une image ébranlée par la crise qui redonne à la publicité toute sa pertinence en temps de crise. Pendant et après la crise,

l'image de l'institution est le plus souvent durement écornée. La publicité qui est l'outil principal de mise en forme de l'image voulue a logiquement une responsabilité dans ce travail d'image consécutif à la crise. Renoncer à la publicité pour ses risques ou ses limites, c'est aussi se priver d'un outil d'image potentiellement efficace. Comment alors savoir utiliser la publicité en temps de crise, tout en évitant les risques et travers auxquels elle expose et en surmontant ses limites ? Comment, malgré les incertitudes et les faiblesses, voire les effets pervers, ces professionnels de la communication parviennent-ils à envisager et finalement à réaliser une publicité de crise ? En un mot, quelles sont les conditions de succès de la publicité de crise, cette publicité à la fois pertinente comme réponse à la crise mais controversée comme telle ?

Nous voudrions dans le chapitre qui va suivre offrir des pistes de réflexion qui nous permettront d'établir des règles générales quant à l'utilisation et l'efficacité de la publicité de crise. Nous distinguerons les conditions de succès relatives au contexte interne et externe. Puis nous ferons un gros plan sur le contenu et la forme de ces publicités comme facteur déterminant de réussite. Dans le cadre de cette démonstration qui recoupe celle de notre troisième hypothèse, nous insisterons sur la différenciation entre les codes de la publicité de crise et ceux du modèle publicitaire classique. Il s'agira de comprendre quels sont les codes visuels et rédactionnels qui sont les plus à même d'assurer l'efficacité, la légitimité et la pertinence de la publicité en temps de crise. Si elle veut répondre aux exigences de la crise sans pour autant s'exposer trop directement aux critiques présentée ci-dessus, la publicité de crise ne doit-elle pas se construire sur des codes distincts de la publicité ordinaire, par nature peu adaptés à la situation de crise ? En tant que vecteur de communication de crise, la publicité de crise se doit d'être plus interactive, plus critique, plus crédible que la publicité traditionnelle. Nous voudrions alors décoder dans le cadre de notre troisième hypothèse et via une analyse sémio-linguistique, ces modalités distinctes qui permettent à la publicité de déjouer les risques, les critiques et faiblesses auxquels, en temps de crise, elle expose l'organisation, pour ainsi servir efficacement la restauration ou le renforcement de son image.

CHAPITRE 3

OUI, L'HEURE PEUT ETRE A LA PUB, A CONDITION QUE...

LA PUBLICITE DE CRISE, RECOMMENDATIONS POUR UNE MEILLEURE GESTION DE CRISE ET D'IMAGE

La publicité, comme nous l'avons vu en première partie, peut être un vecteur puissant au service d'une organisation en crise. Toutefois, en temps de crise, son utilisation semble être plus risquée et plus controversée qu'en situation normale. Nos deux premières hypothèses étaient donc construites sur un paradoxe qui fait de la publicité un outil pertinent de communication de crise mais qui demeure risqué, controversé et limité. Afin de lever en partie ce paradoxe, nous voudrions tenter d'exposer les conditions d'utilisation et d'efficacité de la publicité de crise. En effet, après avoir présenté les limites, les risques et les critiques qu'encourait la publicité en temps de crise, il s'agit d'en tirer les conclusions pratiques. Il convient en effet de ne pas rester sur des limites, des risques, voir sur l'illégitimité de la publicité en temps de crise, mais plutôt de présenter des pistes qui permettront, sans jamais complètement les dépasser, de les contourner ou de les minimiser.

Au cours de nos entretiens, les interviewés ne se sont jamais prononcés de manière définitive et parfaitement catégorique sur l'efficacité de la publicité en temps de crise pour plusieurs raisons. Tout d'abord, peu de post-tests sont menés suite à l'émission de ces publicités, ce qui, aussi regrettable soit-il, rend cette mesure difficile. De plus, nous avons considéré dans le cadre de notre problématique des situations de crise extrêmement hétérogènes : différents types de crise, différents secteurs et différentes organisations. Chaque crise est unique et chaque publicité de crise, par conséquent, s'inscrit dans des contextes d'émission et de réception très variés. Cette hétérogénéité explique le caractère toujours relatif de l'efficacité de la publicité de crise et donc la difficulté à en mesurer les facteurs. Pour autant, il nous a semblé que nous pouvions extraire suffisamment de

conditions et règles générales pour proposer des recommandations pour une meilleure utilisation et une plus grande efficacité de la publicité de crise.

En effet, la stratégie qui consiste à avoir recours au modèle publicitaire en crise relève d'une démarche complexe dont la réussite dépend aussi bien de facteurs internes à l'organisation, externes, que de la conception graphique et du contenu de la publicité. Dès lors, l'heure de la crise peut être à l'heure de la publicité mais sous certaines conditions que nous exposerons en deux temps : les conditions et motifs d'utilisation de la publicité de crise relatives à l'environnement interne et externe ; puis, les recommandations en matière de conception visuelle et rédactionnelle.

Dans un premier temps, nous présenterons donc nos recommandations en fonction de l'analyse du contexte interne et externe à l'organisation comme condition de réussite de la publicité de crise. Il conviendra ici de comprendre en quoi le type d'organisation et le type de crise peuvent influencer le choix d'un recours ou non à la publicité de crise. Puis, de la même façon, il nous faudra exposer en quoi l'analyse des publics, celle de la donne médiatique et celle du jeu des acteurs peuvent constituer un motif d'utilisation ou non de la publicité comme réponse à la crise. Cette analyse des données de base concernant la situation de l'organisation dans la crise a pour ambition d'aider les praticiens à se poser les bonnes questions avant d'avoir recours à la publicité de crise.

Dans le second temps de cette étape de recommandations, nous proposerons une analyse détaillée du contenu, de la forme, en un mot des codes sémio-linguistiques de la publicité de crise comme facteur clé de succès. En effet, les codes et registres publicitaires traditionnels nous sont parus peu adaptés, pas toujours opérants et légitimes dans un contexte de crise. Le contexte et les contraintes de la crise ne s'y prêtent pas toujours, comme nous l'avons vu dans le second chapitre. En effet, la publicité est le vecteur de communication le plus directement décodé comme étant au service des intérêts de son émetteur. Or, en période de crise, il n'est pas légitime aux yeux de l'opinion publique et des victimes éventuelles de voir une organisation plus préoccupée par la restauration de son image que par la restauration des dégâts causés. Si la publicité peut être une réponse pertinente à la situation de crise, celle-ci ne revêt pas nécessairement les habits qu'elle porte en situation normale.

Nous avons constaté que, malgré les risques et le caractère controversé du recours à la publicité en temps de crise, beaucoup de publicités de notre corpus n'avaient pas généré d'effets pervers et avaient au contraire servi la gestion de crise et l'image de l'organisation. Nous les avons donc regardées de plus près. Qu'est ce qui rend ces

publicités de crise abouties pertinentes et éventuellement efficaces ? Quelle forme, quel contenu, quel contrat de lecture ? Très vite, ces publicités, par leurs différences, nous ont semblé bousculer les cadres de références publicitaires habituels. Les personnes que nous avons interviewées hésitent même à utiliser le terme « publicité » pour les décrire. A situation exceptionnelle - celle de crise - s'il y a publicité, ne doit-il pas y avoir publicité exceptionnelle ? Via une analyse sémio-linguistique de notre corpus, nous voudrions donc exposer les codes et modalités qui confèrent à la publicité de crise des spécificités à la fois visuelles et rédactionnelles à même de servir une stratégie de communication de crise et notamment d'image. Ce troisième chapitre a ainsi pour ambition de réconcilier notre première et deuxième hypothèse : Certes la publicité de crise peut compléter et renforcer le dispositif de communication de crise non publicitaire (H1), mais il arrive qu'elle soit dangereuse, limitée voir illégitime (H2). Quels sont alors les moyens d'exploiter les potentialités de cette publicité de crise sans se heurter à ces écueils ?

A. LES CONDITIONS CONTEXTUELLES CONDITIONNANT OU NON LE RECOURS A LA PUBLICITE DE CRISE

Cette première partie a pour ambition de montrer en quoi le contexte dans lequel opère l'organisation en crise est une donnée décisive à considérer pour prendre la décision d'utiliser la publicité de crise ou, au contraire, pour faire le choix stratégique de ne pas y avoir recours. Nous verrons ainsi qu'il faut considérer à la fois le type de crise, le type d'organisation et sa relation au grand public, mais aussi la teneur du discours médiatique et des acteurs clés, afin de faire un choix éclairé en matière de publicité comme réponse à la crise. Il ne s'agit pas d'offrir ici la recette miracle et unique, qui par nature n'existe pas. Il s'agit davantage de réfléchir sur les questions à se poser avant de prendre la décision d'utiliser la publicité comme outil de communication de crise.

1) Audit de l'organisation et de ses publics

a) Type de crise, type d'organisation et sa relation à la publicité

Nous avons souligné plus haut que l'utilisation de la publicité de crise n'était a priori pas limitée à certains types d'organisations ou de crises, puisque nous avons pu nous procurer des publicités de tout horizon. Au travers de notre corpus et des exemples de publicités sur lesquelles nos interviewés se sont appuyés pour faire leur démonstration, nous nous sommes demandé quels types de crises avaient fait l'objet d'une publicité et à quel moment de la crise ces publicités furent émises. Nous pouvons pour cela dresser une typologie par type de crise (mise en relation avec une typologie chronologique), que nous avons également transposé en schéma afin de mieux en visualiser les conclusions (annexe 48). Il s'agit ici, dans le cadre de nos recommandations, de se demander si la publicité est plus propice selon le type de crise, de secteur, ou d'organisation en cause.

Selon notre typologie par types de crises, cinq domaines se distinguent, sans compter la publicité d'opinion que nous n'incluons pas dans la publicité de crise car elle s'apparente davantage au domaine du lobbying qu'à la communication de crise. Notre première catégorie concerne la crise produit avec deux options : celle de la crise produit avec publicité de retrait de produit. (A titre d'exemple, les publicités de Gap[50] ; Siemens : annexe 43 ; SEB : annexe 42 ; Mercedes : annexes 32 à 35.) Puis, deuxième option, la

[50] Entretien avec Stéphanie BASTIDE, (annexe 5)

publicité relative à une crise produit mais n'étant pas une publicité de retrait comme celles de Coca Cola (annexes 20 et 21), Perrier (annexe 38), ou Speedy (annexe 44), notamment. La seconde catégorie concerne les scandales financiers avec les publicités du Crédit Lyonnais (annexes 22 à 25), de La Banque Cantonale de Genève (annexes 16 à 18), et plus récemment celles d'Enron/Anderson. Nous avons également collecté des publicités relatives à une crise politique, sociale ou juridique avec notamment la crise sociale de la réforme des retraites du printemps 2003 (annexes 40 et 41) ou de la Banque Cortal. Viennent ensuite les crises sociales avec les grèves d'Air France (annexe 14) ou de la SNCF. Enfin, notre cinquième catégorie se compose des crises institutionnelles comme celle de Total (annexes 45 et 46) suite à la catastrophe écologique de l'Erika.

A la lumière de cette typologie et afin d'éclairer d'éventuels praticiens dans le cadre d'une réflexion sur la pertinence ou non du recours à la publicité de crise, il nous faut tirer quelques conclusions de synthèse. Nous pouvons d'ores et déjà constater la nette prédominance des publicités de crise relatives aux crises produit. Pour affiner cette première typologie, nous nous sommes également penché sur les secteurs dont il est question dans ces publicités de crise : l'alimentaire, l'industrie automobile, vestimentaire et pétrolière, les banques, l'électroménager, les transports mais aussi le social. Ici, c'est l'alimentaire qui est de loin le secteur le plus concerné. Cela peut d'abord s'expliquer par l'importance du nombre de crises de type alimentaire, et donc produit, par rapport aux autres secteurs. En outre, le sondage CSA/TMO[51] de décembre 1999 révèle que deux tiers des personnes interrogées pensent spontanément à l'univers alimentaire quand on parle de problèmes liés à la qualité. Sur ce secteur, il est donc encore plus nécessaire de soigner et de traiter spécifiquement la communication de sortie de crise, ce qui peut expliquer l'abondance des publicités de crise liées à des problématiques alimentaires. La prédominance de celles-ci peut également s'analyser au travers de la culture publicitaire du segment agroalimentaire et produit en général. La publicité est le mode de communication le plus naturel pour ces secteurs grand public. Les produits de grande consommation jouissent par définition d'une grande visibilité. Dès lors, le maintien du mode publicitaire lors d'une crise est plus naturel que pour des secteurs moins enclins à utiliser la publicité, comme le souligne Jean-Pierre Beaudoin au sujet de la publicité de Paul Prédault (annexe 37) : « On est sur un produit de très grande consommation pour qui l'expression publicitaire est une expression naturelle. […]. Si vous êtes Paul Prédault et

[51] « Les entreprises face aux crises ». Le Parisien, 30/11/1999

que votre jambon est dans la main de tout le monde, que votre marque est dans les pages de journaux d'habitude, […] la publicité en crise est un espace légitime. » Il en est de même pour le secteur automobile, très présent en publicité, ou bien celui de la lessive, dont la relation à la publicité est historique. Comme l'explique de nouveau Jean-Pierre Beaudoin au sujet de la campagne faite par son agence pour la coopérative des lessiviers[52], il y a une attente publicitaire forte : « La lessive est l'objet de la publicité, alors, quand vous réduisez la dose, si vous n'achetez pas de l'espace pour dire je fais ça, c'est que ça cache quelque chose […]. » En vue d'apporter un contre exemple, il ajoute que « Si vous êtes Arthur Andersen et que votre seul mode d'expression c'est d'acheter des pages de journaux […] alors que ce n'est pas du tout votre mode d'expression normal, là, vous avez une erreur de jugement. […]. C'est totalement illégitime. » A la lumière de ces exemples, nous conclurons que la nécessité et la légitimité du recours à la publicité en temps de crise sont plus grandes lorsqu'il s'agit d'une crise produit et a fortiori d'un produit de grande consommation, comme l'alimentaire, car sa relation à la publicité est plus naturelle. Ceci ne signifie pas que la publicité de crise soit réservée à ce type de crise et de secteur, mais que ces deux derniers sont les cas où le recours à la publicité semble le moins risqué et le plus évident.

En outre et toujours dans le cadre d'une analyse du contexte, avant d'utiliser une publicité de crise, dont la visibilité sera forte et l'investissement financier important, il faut s'interroger sur la durée et l'impact probables que cette crise aura sur l'organisation. Quelles en sont les conséquences potentielles ? Est-ce vital pour la mission, la vocation de l'organisation ? Plus le risque d'impact est fort en termes d'image, de chiffres d'affaires notamment, plus le choix publicitaire se justifie, même s'il n'est pas justifié pour autant dans toutes les crises aux lourdes conséquences.

Ces considérations ne suffisent pas à prendre la décision qui nous intéresse ici. La publicité de crise en effet, par nature outil de communication de masse, n'a de pertinence que quand le grand public, c'est à dire le plus grand nombre, a un intérêt, une influence, ou une demande par rapport à la crise qui se joue.

b) Relation de l'organisation au grand public

Nous avons exposé dans notre premier chapitre que la publicité pouvait être un choix pertinent en matière de communication de crise dans la mesure où elle seule permet de

[52] Cf. entretien avec Jean-Pierre Beaudoin (annexe 6) pour plus de renseignement sur cette campagne

s'adresser à une très large audience. Si cela peut sembler de l'ordre de l'évidence, nous tenons à intégrer cet élément au sein de nos recommandations. Encore une fois, la tentation publicitaire étant grande, certaines organisations peuvent être tentées d'avoir recours à la publicité de crise alors qu'en termes de publics, ce choix n'est pas forcément justifié et implique des risques d'effets pervers. Bernard Emsellem nous pose une question simple : « Dans quels cas peut-on prendre la pub ou pas ?… Globalement quand ça concerne les masses en termes de mass-médias, en termes de publics concernés. Ça suppose quand même beaucoup de gens. »

Dès lors, il convient dans un premier temps de se demander si l'organisation est connue du grand public et si elle a une relation directe avec lui. Quelle visibilité ont ses services ou ses produits ? Stéphanie Bastide notamment met en mot cette condition qui pourrait justifier le recours à une publicité de crise : « Il faut vraiment que ta marque soit très connue […]. Tu t'appelles Danone, Coca, là tu dis oui, il faut réagir, il faut mettre les moyens. Quand tu es une marque pas très connue du grand public, tu n'as aucune raison de faire ça [la publicité]. Finalement quand tu es une marque grand public, tu dois t'intéresser au grand public, tu ne peux le faire nécessairement que via la publicité. » Laure de Gelis a tenu le même raisonnement pour justifier le recours à la publicité durant la crise du Crédit Lyonnais, cette banque de six millions de clients qui « fait partie du patrimoine français ». Elle offre un contre exemple, celui de la Banque Barclay, qui nous paraît pertinent dans le cadre de nos recommandations relatives au public. Elle estime que dans le cas de cette banque, qui n'est pas en relation directe avec le grand public, une prise de parole publicitaire n'est pas nécessaire. Dans le cas du Crédit Lyonnais, « l'opinion est davantage prête à écouter ce qu'elle a à dire ». Dans celui de la banque Barclay, « le grand public est indifférent », ajoute t-elle.

L'organisation doit donc identifier et hiérarchiser les publics de la crise. Quelles sont leurs demandes, besoins, intérêts, attentes par rapport à cette situation ? Que savent-ils de la crise ? Qu'en pensent-ils ? Quelle perception ont-ils de l'organisation ? Voici autant de questions dont la réponse va justifier ou non le recours à la publicité. L'organisation en crise et éventuellement son agence conseil doivent également réfléchir en termes de positionnement. Par exemple, si au yeux du public une marque automobile est perçue comme la référence en matière de sécurité et qu'elle fait face à une crise technique, la dissonance est telle que le recours à une communication publicitaire vers le plus grand nombre se justifie. Si la crise vient contredire les promesses publicitaires habituelles, le positionnement et le slogan, il se peut que l'émission d'une publicité de

crise soit un choix judicieux et nécessaire, notamment pour restaurer l'image de l'institution comme nous le verrons en fin de chapitre. Notons également que, dans le cadre d'une réflexion de type média-planning pour publicité de crise, comme dans toute campagne publicitaire, il faut également se demander quels médias correspondent aux habitudes de lecture du public visé et lesquels sont adaptés aux messages liés à la crise.

Cette analyse de la relation entre l'organisation et le grand public et ses attentes par rapport à la situation de crise permettront aussi de formuler des messages publicitaires adaptés. En effet, si le choix de la publicité de crise est fait, il conviendra d'adopter un langage accessible à tous car le mode publicitaire est par nature simple et direct. C'est ainsi qu'elle permettra de générer de la certitude et ainsi de contribuer à apaiser les tensions et clarifier une situation. Le message de la publicité de crise doit par exemple chercher à transposer un discours d'experts souvent sibyllin afin de répondre de façon adaptée aux légitimes interrogations d'un public non-spécialiste. Cette simplification du discours de crise permettra l'appropriation par le plus grand nombre, sensibilisera le public à la volonté de changement et de redressement de l'organisation et donc favorisera une attitude et un comportement positifs vis-à-vis de l'organisation, comme l'explique Guillaume de Vulpan, directeur de la communication de Renault en 1991, époque à laquelle Maud Tixier publie l'ouvrage dans lequel il explicite cette vision de la publicité Renault au moment de la crise financière des années 1980[53].

Si la publicité de crise peut se justifier selon ces données contextuelles et en fonction du public, il faut aussi avoir à l'esprit les contraintes matérielles, notamment celles du temps et de l'argent, qui compromettent ou rendent parfois impossible son utilisation.

c) Temps et budget disponibles

Il s'agit désormais de nous pencher sur les ressources disponibles en matière de communication publicitaire dans le cadre du plan de communication de crise : le temps, le budget, le personnel ou l'équipement peuvent être des contraintes compromettant l'utilisation appropriée de la publicité de crise. Stéphanie Bastide souligne clairement qu'il faut être « prêt à investir beaucoup pour sauver la marque et l'image de marque », si l'option publicitaire est retenue.

[53] *La communication de crise :* enjeux et stratégies / sous la direction de Maud Tixier. Paris : Mc Graw-Hill, 1991, p. 67.

La contrainte la plus évidente est sans doute celle du budget. Si la publicité peut venir compléter la communication de crise non publicitaire, dans de nombreux cas, son utilisation n'est pas possible. Tout d'abord pour des raisons financières à partir du moment où on ne fait pas en sorte d'obtenir le budget nécessaire. Il s'agit en effet de se demander si l'organisation dispose de ces moyens. Certaines organisations en crise pourraient avoir recours à la publicité mais son financement les décourage parfois. Le consultant d'Edelman, Marc Esquenazi, pense que de nombreuses « PME n'ont pas les moyens d'avoir un consultant en crise, ensuite d'acheter de l'espace » avant de conclure que certaines en sont « mortes car elles n'ont pas pu remonter la pente […] ». Certaines organisations disposent éventuellement d'un budget suffisant mais peuvent aussi avoir à faire face à une réticence de la direction. C'est pourquoi, une fois le recours à la publicité de crise clairement justifié, il faudra bien souvent en faire la preuve à la direction de l'organisation, qui peut y être réfractaire. En effet, l'investissement peut paraître paradoxal car la crise en elle-même coûte cher : déclin des ventes, déclin d'image, arrêt du fonctionnement normal de l'entreprise et au final, déclin du chiffre d'affaires. Si la publicité peut être à même de juguler ces pertes, il serait judicieux d'impliquer la direction tout au long de la phase de réflexion sur la pertinence d'une publicité de crise.

En plus de la contrainte budgétaire, le facteur temps peut lui aussi jouer contre l'entreprise dont la gestion de crise relève parfois d'un *contre la montre*. La conception d'une publicité de crise est souvent plus rapide que celle d'une publicité classique, notamment à cause de la sobriété de sa forme, dont il sera notamment question plus bas. Cependant, si la conception peut s'opérer rapidement, la stratégie qui doit en être à l'origine, comme nous tentons de l'expliquer au travers de ce chapitre, ne peut être hâtive. Une publicité inadaptée au contexte de crise, faute de temps de réflexion, peut avoir de graves effets pervers.

Il s'agit ici de contraintes relatives à l'organisation dans son environnement et dont elle est la seule à être à même d'analyser. Ceci implique une bonne connaissance de l'organisation comme du public de la situation de crise. En outre, avant d'avoir recours à la publicité de crise, il convient également de nous interroger sur des données dont la maîtrise est moins aisée et la complexité d'analyse souvent plus forte. Il s'agit des discours médiatiques et publics relatifs à la crise.

2) Audit médiatique et jeu des acteurs

a) L'analyse de la donne médiatique

La donne médiatique, au moment où l'on se penche sur l'éventualité d'une publicité de crise, n'est pas en soi toujours déterminante dans la décision d'émettre ou non ce type de publicité. En effet, on constate que certaines publicités sont émises alors que la teneur du discours médiatique est très défavorable à l'institution en question, alors que d'autres s'inscrivent dans une donne médiatique plus avantageuse. Pourtant, l'analyse du discours médiatique est indispensable dans le cadre de la mise en place d'une stratégie publicitaire de crise. Elle détermine à la fois la teneur du message et le ton à adopter mais aussi, dans une certaine mesure, la nécessité ou non de recourir à la publicité de crise.

Tout d'abord, l'analyse thématique de la presse et autres médias permet de mesurer qualitativement et quantitativement ce dont les journalistes ont traité. Cela est un moyen d'évaluer si le public est susceptible de manquer d'information, si les informations dont l'entreprise dispose et souhaite communiquer ont été effectivement véhiculées par les médias. Ici encore, nous en revenons au pouvoir limité des relations presse. Le message publicitaire doit être construit en fonction de cette analyse médiatique, des thèmes traités, de leur fréquence et de leur évolution dans le temps, des arguments utilisés comme des personnes citées. Ainsi, dans un premier cas, celui où la presse se fait le relais des messages que l'entreprise souhaite faire passer, la publicité n'est ni indispensable ni toujours utile. C'est pourquoi la consultante Laure de Gelis oppose la crise du Crédit Lyonnais où, selon elle, la presse ne véhiculait plus les informations que la banque souhaitait faire passer, à une situation inverse. Dans le cas Crédit Lyonnais, elle estime que le discours médiatique, à la fois très prolixe sur le Crédit Lyonnais mais aussi très critique, a été le facteur conditionnant le recours à la publicité : « Le Crédit Lyonnais était tous les jours sur la sellette. S'il n'y avait pas eu ce que tout le monde appelait le *scandale Crédit Lyonnais*, s'il n'y avait pas eu cette déferlante médiatique, il n'y aurait pas eu de publicité. » Dans le cas inverse où les messages que souhaite faire passer l'organisation concordent avec ceux que les médias véhiculent, la publicité n'est plus indispensable comme l'illustre cette anecdote : « Avant de prendre la parole, il faut analyser la situation. […], nous avons traité une problématique de Vache Folle pour un client *pets food*. Nous avons décidé d'attendre et nous avons vu que les médias eux-mêmes disaient dans la presse que les *pets food* étaient hors de danger. Il faut vraiment

savoir analyser l'opinion avant d'agir. » Dans ce type de situation, la publicité au contraire risquerait de créer un effet de panique plus qu'un effet d'apaisement.

Une des recommandations d'utilisation de la publicité de crise peut donc être la suivante : La publicité peut être nécessaire 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. C'est pour cette raison que le gouvernement et notamment le premier ministre Jean-Pierre Raffarin ont explicité le recours à la publicité (annexes 40 et 41) au moment de la crise des retraites. Ainsi, on pouvait lire dans le journal Libération, support de cette même publicité de crise, que « La presse ne faisant pas, à ses yeux, assez bien son métier, le gouvernement publie à partir d'aujourd'hui [22 mai 2003] dans tous les quotidiens nationaux et régionaux, une série de messages publicitaires sous forme de questions / réponses à la réforme des retraites. Pour être plus sûr que les français comprennent bien, chaque ménage devrait ensuite recevoir un *quatre pages* à domicile, par la poste. »

Ces exemples illustrent que, quel que soit le choix fait en matière de publicité de crise, le discours des médias est intriqué dans le processus de décision. Il est donc parfois nécessaire d'attendre que les médias se prononcent avant de se précipiter sur une publicité de crise. Le cas EDF, celui où les médias font l'éloge de l'organisation, fait figure d'exception au sein de cette recommandation dans la mesure où ces messages positifs sont par nature ceux que l'organisation aimerait faire passer. Dans ce cas, la publicité vient renforcer et profiter de ce discours médiatique élogieux. L'analyse de la donne médiatique est ici moins déterminante.

Comme le dit Rémy Ossard, « si la presse ne joue pas le rôle de co-émetteur », il est judicieux de recourir à la publicité. Cependant, tout en rejoignant cet avis, nous souhaiterions affiner cette recommandation par une mise en garde qu'il faut avoir à l'esprit dans la phase de réflexion sur les conditions de succès et les facteurs déterminants ou non le recours à la publicité en temps de crise. Comme nous pouvons le pressentir dans les commentaires quelques peu ironiques du journal Libération exposés ci-dessus quant aux publicité des retraites (annexes 40 et 41), la publicité en crise peut être perçue comme une accusation. Il faut au contraire veiller à ce que les messages ne soient pas vécus comme une revanche contre les médias ou, comme le dit Bernard Emsellem, une « position de combat contre les journalistes » ou contre les acteurs clés.

L'analyse du discours des acteurs de la situation de crise, qui rejoint nécessairement celle de la donne médiatique, est également moteur de l'évolution de

l'opinion et doit donc être considérée dans le cadre de la stratégie qui amène à prendre la décision ou non d'émettre une publicité de crise.

b) Ne pas aller contre l'opinion et tenir compte du jeu des acteurs : favorable ou défavorable ?

Au-delà de la donne purement médiatique, il faut s'attarder sur les positions que prennent les leaders d'opinion, les politiques, le corps juridique et notamment leur jugement en termes d'accusation ou d'innocemment de l'organisation en question. Ces prises de position structurent le débat et forgent l'opinion publique. On peut distinguer deux types d'utilisation de la publicité pour se positionner par rapport à une situation d'accusation, de suspicion et donc de crise. Premier cas, l'organisation est effectivement reconnue coupable par les acteurs clés du débat (par exemple Paul Prédault : annexe 37 ; Coca Cola : annexes 20 et 21). Deuxième cas, l'organisation n'est pas expressément la visée des critiques mais c'est davantage le secteur qui est en phase de crise (par exemple Quick et McDonald's : annexes 39 et 30). Savoir se positionner sur cette échelle d'accusation est déterminant et conditionne le recours à la publicité de crise puis surtout le type de posture et de message publicitaire à adopter.

En situation de crise et plus encore d'utilisation de publicité de crise, il faut considérer que toute prise de parole de la part de l'organisation peut être considérée comme une opposition, un combat contre ceux qui parlent en défaveur de l'entreprise. Si cette posture de combat peut être justifiée dans le cas de rumeur ou de désinformation, il est risqué et déconseillé de jouer cette carte lorsque l'organisation est unanimement décriée. A la manière de Bernard Emsellem cité plus haut, Jean-Pierre Beaudoin et Rémy Ossard nous mettent en garde des publicités « accusatrices » qui s'opposent à la presse ou qui cherchent à contrer trop offensivement le discours public et médiatique. La publicité de crise, tout en étant moins consensuelle que la publicité ordinaire, plus audacieuse et directe, doit proposer des messages qui, pour reprendre l'expression de Jean-Pierre Villaret aillent « dans le sens de l'opinion ». Nous tenons à insister sur ce conseil à la lumière de notre mapping opposant discours offensifs aux discours défensifs de notre corpus. Nous constatons que la majorité de nos publicités, recherchant un certain consensus et apaisement, refusent la posture trop offensive et préfèrent des discours plus tempérés. Dans le cas où l'organisation est accusée ou perçue comme coupable par le plus grand nombre, la publicité peut avoir un rôle humble mais pertinent de mea culpa,

reconnaissance publique bien souvent attendue par l'opinion publique. C'est ce que propose la publicité Air France par exemple (annexe 14). Au-delà du mea culpa, la publicité peut être un support pertinent de reconnaissance des torts tout en cherchant à passer un message constructif disant que tout est mis en œuvre pour solutionner la situation et éviter qu'elle ne se reproduise. C'est ce qu'a voulu faire Total suite à la catastrophe de l'Erika avec les publicités « Mission Littoral Atlantique » (annexes 45 et 46). Cependant, et conformément aux mises en gardes que nous venons d'exposer, cette publicité a malgré tout bien souvent été perçue comme une tentative d'opposition au discours médiatique et a ainsi été très controversée.

Il convient en effet de souligner 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. Ainsi, Marc Esquenazi estime qu'il n'est pas raisonnable pour certaines entreprises d'avoir recours à la publicité « parce qu'elles ne sont pas toutes *clean* et que donc, les messages à faire passer ne sont pas évidents ». A la lumière de notre corpus, nous pouvons en effet constater que la majorité des organisations qui ont recours à la publicité au cours d'une crise ne sont pas directement accusées ou bien, si elles le sont, elles préservent un capital sympathie et n'entrent pas dans une posture de combat mais reconnaissent la défaillance dont elles sont responsables. En ce sens, nous déconseillons le recours à une publicité de type offensive, lorsque l'organisation est encore trop exposée et critiquée. La publicité n'est pas à proscrire pour ces organisations mais il est préconisé d'attendre d'avoir la légitimité de prise de parole – ou de se la créer – et de s'assurer d'avoir retrouvé le soutien d'au moins une partie des publics concernés.

Le discours des publicités de crise Total (annexes 45 et 46) n'est pourtant pas combatif. Il tente de démontrer que l'entreprise, au contraire, comprend l'émotion suscitée et ne dément pas ce qui s'est dit dans les médias en découpant les coupures de presse les plus négatives. Cependant, le groupe était l'objet de telles critiques que ce discours a été jugé comme combatif et s'opposant au jugement des leaders d'opinion et de l'opinion publique en générale. De même pour Arthur Andersen, dont la perte de légitimité et de sympathie a été totale et définitive, mais qui a tout de même opté pour la publicité de crise. A ce moment là, la prise de parole publicitaire ne pouvait en aucun cas être légitime aux yeux de l'opinion. Advertising Age, un magazine américain dédié à la publicité, juge que cette stratégie de communication de crise relève d'une erreur de jugement. Cette publicité utilisait le champ lexical de la « sincérité » sous la forme d'une

lettre ouverte du directeur d'Arthur Andersen qui expliquait à maintes reprises que des changements sont indispensables dans la pratique des entreprises. Ce discours était en parfaite dissonance avec les quotidiennes accusations et révélations de destruction de documents relatifs aux comptes d'Enron qui faisaient la u*ne* dans la presse. L'utilisation de la publicité en crise est ici rattrapée par toutes les limites que nous avons exposées précédemment : Manque de crédibilité et de vérité, illégitimité de prise de parole, manifestation du pouvoir financier de l'entreprise qui tente de contrer ce que dit la presse en achetant des pages à presque 80 000 dollars pièce. S'afficher de la sorte lorsque l'on en a ni la légitimité, ni la crédibilité, ni la caution soit des médias soit des instances reconnues, nous semble parfaitement injustifié et particulièrement périlleux.

Après la donne médiatique et publique, le calendrier est aussi une donnée cruciale lorsqu'il s'agit d'émettre une publicité de crise et d'en maximiser son efficacité et sa légitimité.

3) Questions de calendrier

a) Le calendrier de la publicité dans le dispositif global de communication de crise

Après avoir écouté nos interviewés et nous être penché sur notre corpus, nous pouvons considérer que la publicité de crise n'est évidemment pas la première action du calendrier de programme de gestion et de communication de crise. Il est nécessaire d'avoir en tête une hiérarchie, certes flexible et interchangeable selon des situations par nature très diverses, afin de maximiser la réussite de la publicité de crise.

Nous considérons que dans un premier temps, il convient de jouer l'information comme premier outil. En matière de crise, l'information est un élément clé de résolution et de crédibilité. Une information mensongère ou trop tardive de sa part peuvent la décrédibiliser définitivement. Il est donc souvent utile de d'abord miser sur les faits et les vecteurs les plus informatifs de la communication de crise. Les relations presse, les discours des dirigeants, l'information en interne notamment sont à privilégier. Avant l'émission d'une publicité de crise, il faut donc s'assurer qu'un dispositif d'information et qu'une politique de relations avec les médias ont été solidement mis en place. Sans cela, le risque de non-crédibilité et de rejet de la publicité sera plus grand. L'analyse de l'évolution du discours de certaines séries de publicités de crise du même

annonceur montre que le schéma plaçant l'information en premier est aussi respecté. Prenons par exemple les quatre publicités de Mercedes (annexes 32 à 35) ou les trois de La Banque Cantonale de Genève (annexes 16 à 18). La première publicité de ces deux séries, sous la forme de l'imitation d'un article ou d'une lettre, est beaucoup plus informative que les suivantes, qui renouent peu à peu avec un registre plus publicitaire. Il est nécessaire d'avoir un discours d'abord très institutionnel, par nature plus informatif, pour ensuite reprendre un discours plus commercial. A la lumière de notre second mapping (annexe 49), nous avons pu constater que les publicités de crise se situent très majoritairement du côté du pôle institutionnel, parfois avec des messages commerciaux mais jamais uniquement commerciaux. Chronologiquement le discours commercial est postérieur à la publicité de crise. Nous reviendrons sur cette analyse des messages, du langage, du fond et de la forme dans notre seconde partie de ce chapitre dans le cadre de notre troisième hypothèse.

Après la phase informative, la publicité trouve davantage sa raison d'être et sa légitimité. Elle mobilise et définit une nouvelle politique ou une nouvelle phase de la vie de l'organisation. Cette hiérarchie des actions de communication est plus à même d'affirmer un nouveau positionnement et surtout de faire en sorte qu'il soit accepté par le public.

A l'aide de notre premier mapping (annexe 48), il nous faut désormais nous pencher sur la chronologique afin de définir les moments possibles et propices d'émission de la publicité de crise : avant, pendant ou après la crise. Nous avons constaté, à la lumière de notre corpus et de nos entretiens, que la phase préliminaire fait l'objet de très peu de publicités. Gap[54], SEB (annexe 42), Swisscom/Siemens (annexe 43), la coopérative des lessiviers[55] en sont nos seuls exemples. Il s'agit d'une publicité de type préventif pour éviter une crise produit dans la majorité des cas. Dès lors, le dispositif publicitaire devient un outil d'anticipation qui peut s'avérer très pertinent si on veille à ne pas générer un effet de panique injustifié. En s'adressant directement au grand public sur un danger potentiel, l'institution émettrice devance et éventuellement évite la crise.

Toutefois, la publicité de crise est plus fréquemment émise pendant et après la crise. Ainsi, en ce qui concerne les publicités de crise produit, le moment choisi est presque toujours pendant la crise dans la mesure où il y a potentiellement un danger direct pour la santé de l'homme. Il s'agit des cas où une attente ne serait ni justifiable ni tolérable. Speedy, SNCF, Air France, EDF et bien d'autres ont, quant à eux, attendu les phases

[54] Entretien Stéphanie BASTIDE, (annexe 5)
[55] Entretien auprès de Jean Pierre BEAUDOIN, (annexe 6)

chroniques ou de cicatrisation pour émettre une publicité relative à la crise dont ils ont fait l'objet. La sortie de crise est en effet un moment très propice à l'émission de la publicité de crise. En effet, l'organisation retrouve pleinement sa légitimité de parole dans la mesure où elle a fait la démonstration de sa volonté de solutionner le problème. Comme le rappelle le consultant Michel Salion, la crise est alors finie. « L'utilisation de la pub est souvent très, très utile en sortie de crise. […] elle offre de l'efficacité, de la visibilité, de l'impact et donc une reconstruction de l'image vite. Ça ne sert à rien de traîner longtemps, il faut tourner la page, c'est ce qu'on appelle la sortie de crise. Voilà en quoi la publicité est utile […] faire cette rupture, pour ré-émerger et rebâtir très vite, pour reconstruire l'image, mais la crise est finie. »

Rappelons, pour conclure sur les principes de calendrier à respecter, que les actions de gestion de crise, doivent être menées elles aussi en amont de la publicité de crise comme le souligne l'ensemble des interviewés et notamment Jean-Pierre Villaret : « Ce qui est efficace c'est l'acte. On ne sort pas de la crise par une pub. » Pour revenir sur le risque de confusion entre gestion et communication de crise exposé dans le chapitre un, et afin d'isoler le modèle publicitaire, notons que cette dérive communicationnelle est encore plus risquée avec la publicité. Il est tentant avec elle de céder au tout communication au point d'en oublier que les décisions et les mesures de gestion de crise doivent précéder la communication. La publicité, directement décodée comme de la communication pour de la communication, expose à la critique, comme Stéphanie Bastide l'évoque indirectement : « C'est une communication très affichée mais derrière il faut montrer des preuves, des démonstrations. […] Pour Total, il n'aurait jamais pu écrire ça [publicités en annexes 45 et 46] si derrière, il ne faisait pas tout, mais tout, pour prouver qu'il était effectivement en train de nettoyer. »

b) Pré et post-tests : Moins utiles par nature ou moins utilisés par manque de rigueur ?

En matière de publicité de crise, les pré-tests n'ont par nature pas le même sens qu'à l'habitude. Il est parfois impossible de se pencher sur une étude de ce type, notamment lorsqu'il y a une urgence à émettre la publicité. Au-delà de ce facteur temps, les pré-tests ne sont parfois pas utiles. Ils n'ont même pas beaucoup de sens en cas de retrait de produit. Celui-ci doit s'opérer et donc, doit quoi qu'il arrive être communiqué au plus grand nombre. L'objectif unique est d'amener les gens à rapporter un produit et non de

mesurer leur perception de l'annonce. Par contre, les pré-tests peuvent être bien plus intéressants et importants en matière de publicité institutionnelle de crise et de sortie de crise, notamment dans le cadre de la reconstruction d'image. Par exemple, pour les publicités de Total suite à l'Erika (annexes 45 et 46), les pré-tests étaient indispensables. D'abord pour mesurer l'attente des publics quant à une prise de parole de ce type et ensuite le degré d'approbation. Il en est de même pour toute problématique de crise institutionnelle, plus que pour des problématiques de retrait de produit ou sécurité alimentaire.

Néanmoins, une fois la décision prise d'utiliser la publicité en réponse à une situation de crise, il est souvent judicieux d'en informer en amont certains acteurs clés du débat pour éviter que cette publicité ne soit vécue comme une tentative d'opposition ou de monopolisation du discours. Présenter le pourquoi de la campagne à des responsables de médias, des journalistes, des associations, des organismes de tutelle par exemple, pourrait favoriser et optimiser le contexte de réception de la publicité. La crise concernant par nature plusieurs secteurs de la société, il est souvent bien venu que l'organisation émettrice de la publicité en informe ceux qui participent au débat. De la sorte, ces publics se sentent reconnus et impliqués. Au contraire, lorsqu'il s'agit d'une situation de crise qui dépassent les simples intérêts de l'organisation et que celle-ci émet une publicité sans en avertir les acteurs concernés, son discours risque de ne pas être reconnu comme utile, risque d'être incompris ou même rejeté. Rémy Ossard souligne l'utilité de la démarche. « Ce genre d'opération [la publicité de crise], c'est encore mieux si en plus, la veille de la parution, on va voir en première un certain nombre de gens avec une lettre personnalisée en disant on a décidé de faire paraître ça pour telles raisons. »

De la même façon, nous préconisons, comme nous le ferions pour n'importe qu'elle campagne de publicité mais encore plus en situation de crise, d'informer les salariés de l'organisation en leur présentant la publicité de crise à paraître. Afin que le personnel devienne un allié potentiel dans la situation de crise puis favorise les chances de succès et d'efficacité de la publicité, il est nécessaire qu'il s'identifie au message. Il faut qu'il en comprenne le sens et les objectifs et qu'il y adhère. En cela, le message de publicité de crise peut contribuer à informer les salariés, les motiver, et raviver le sentiment d'appartenance. Ainsi, le message publicitaire deviendra en soi un outil de management aussi bien en interne qu'en externe si le public interne partage sa philosophie.

Finalement, en ce qui concerne les post-tests de ces publicités de crise, nous pouvons parler ici d'un véritable manque de rigueur. Très peu de post-tests sont effectués

par les responsables que nous avons interviewés, qui avouent parfois ne pas connaître l'impact qu'a eu la publicité. La phase évaluative est pourtant très importante pour tirer les leçons de la crise mais aussi, dans le cas qui nous intéresse, pour mesurer l'efficacité de la publicité de crise. Cette étude post-crise permet de mesurer si l'image a remonté ou non, comment elle a évolué et si possible, qu'elle est la part de responsabilité à imputer à la publicité de crise dans cette remontée. Si encore une fois, cela est moins pertinent dans le cas des retraits de produits, le reste de nos publicités de crise mériterait d'être évalué, comme le pense Stéphanie Bastide : « Tout l'intérêt de ces campagnes, pour répondre sur l'impact que peut avoir une communication publicitaire sur des situations de crise, c'est de mener des audits, des études, pour savoir combien de personnes l'ont vu, ce qu'elles ressentent, etc. » Ce travail rendrait d'ailleurs plus aisé une étude rigoureuse et *scientifique* sur l'efficacité de la publicité de crise.

Nous avons donc présenté les principales questions à se poser avant l'utilisation d'une publicité de crise et exposé les recommandations relatives au contexte dans lequel l'organisation en crise opère. Nous voudrions désormais, afin de compléter ces recommandations et de démontrer notre troisième hypothèse, nous pencher sur les conditions d'efficacité et de légitimité des publicités de crise relatives à leur contenu et à leur forme. La publicité de crise opérant par nature dans un contexte différent de la normale, ne peut fonctionner sur les codes de la publicité classique. Il s'agit donc de nous pencher sur les spécificités des codes visuels et textuels de la publicité de crise qui lui permettent de servir l'image de l'institution.

B. LES MODALITES DE FOND ET DE FORME DE LA PUBLICITE DE CRISE, DES MODALITES DISTINCTES DE LA PUBLICITE CLASSIQUE

Publicité de crise n'est pas publicité comme on l'entend communément. En temps de crise, il convient d'opter pour un langage, un ton et un concept différents des communications publicitaires classiques et notamment produit. Emettre une publicité dont les attributs de fond et de forme soient ceux de la publicité classique risque, comme nous l'avons expliqué, d'avoir des effets pervers ou de ne pas fonctionner. Comme l'a spontanément souligné Rémy Ossard alors qu'il commentait les publicités de Total relatives à l'Erika (annexes 45 et 46), « Ce qui me gêne, c'est que c'est quand même de

la pub qui ressemble à de la pub ». Cette gêne est essentielle pour comprendre les distinctions de fond et de forme qu'opère la publicité de crise et qui nous intéressent dans le cadre de nos recommandations et de notre troisième hypothèse. Les publicitaires et consultants, conscients de l'effet potentiellement salvateur mais pas moins risqué et limité de la publicité en temps de crise, ont conféré des codes sémio-linguistiques singuliers à la publicité de crise, ajustés au contexte de crise. La communication de crise nécessite notamment transparence, crédibilité, information, compassion, humilité et dialogue. Pour prendre en compte ces exigences, la publicité en période de crise se mue en publicité se voulant plus crédible, plus informative, plus interactive et dès lors, plus apte à servir la gestion de d'image de l'entreprise en crise.

Nous rappellerons d'abord les codes du contrat publicitaire classique pour ensuite mieux en comprendre les détournements ou différenciations opérés par la publicité de crise et enfin analyser sa fonction en termes de restauration ou de renforcement d'image.

1) Différenciation et détournement du contrat publicitaire usuel, une nécessaire adaptation au contexte de crise

a) Définition et contrat de la publicité classique

Afin de comprendre ce qui différencie le modèle publicitaire classique du modèle de publicité de crise, nous proposons ici de rappeler les codes classiques de la publicité. Eric Vernette, dans La publicité, théorie, acteurs et méthodes[56], définit explicitement ce qu'est traditionnellement la publicité. La publicité repose sur « un processus de communication orienté émanant d'une organisation dans le but d'informer une cible de l'existence d'une offre ou d'un fait et structuré de façon à valoriser l'émetteur du message dans le but de convaincre la cible d'aimer et d'acheter un produit ou un service ». La publicité est donc un vecteur de communication de masse qui véhicule des informations visant à faire connaître un produit, une marque ou une firme. Son objectif est d'attirer l'attention du public visé, de faire naître son désir et de provoquer un acte d'achat. L'entreprise, en général, recourt à la publicité pour élargir ses parts de marché et accélérer l'expansion de ses ventes. Au travers de ces éléments de définition, nous voyons que les procédés publicitaires ordinaires diffèrent en grande partie de ceux de la communication de crise.

[56] *La publicité : Théories, acteurs et méthodes* / sous la direction d'Eric Vernette. : Paris, 2000.

Le contrat de communication « produit » publicitaire, qui est le contrat publicitaire le plus traditionnel, se structure autour de différents pôles, qui, comme nous le verrons ensuite, diffèrent du contrat de lecture de la publicité de crise. Le mémoire du CELSA de Bertille Launiau[57], retrace les modalités de ce contrat classique au sein d'une problématique qui rejoint la notre en termes de détournement de ce contrat. Cette étudiante a analysé la représentation des entreprises citoyennes en publicité. Elle nomme ces publicités « public-cité » et démontre elle aussi que ce type de publicité dérange les codes publicitaires classiques. A la lumière de sa démonstration et de nos lectures sur la publicités, nous pouvons exposer les éléments du contrat publicitaire classique. Le premier pôle est celui d'un annonceur masqué, qui en publicité devient l'énonciateur. Le pôle récepteur, construit par l'énonciateur, est envisagé comme acteur complice dès lors qu'il accepte la communication. Il est le destinataire du message, message qui a classiquement une finalité commerciale. Ensuite, un produit auxiliaire magique qu'il s'agit de promouvoir est mis en scène. Le support forme la scène de ce spectacle. Le plus souvent, la publicité raconte une histoire au sein d'une fiction mettant en scène une rencontre ou une aventure par exemple, avec ses personnages, son décor et son produit vedette. Elle joue traditionnellement avec des images agréables et douces sur le mode du divertissement et du spectacle. Comme le rappelle Michel Martinache dans son article « La communication malade de la publicité[58] », c'est d'abord « l'imagination et la créativité qui assurent la réussite des campagnes publicitaires. Ces dernières sont parties prenantes du modèle publicitaire traditionnel ».

La publicité cherche à promouvoir un produit, une activité ou une image en séduisant celui qu'elle cible délibérément et en suscitant chez lui un désir d'appropriation qui se transformera en acte d'achat. Le récepteur collabore dans la mesure où il décode la visée promotionnelle et sait qu'il est pris pour cible. Le contrat publicitaire se caractérise par des propos souvent flatteurs de la part de l'énonciateur. Celui-ci, via un message construit, cherche à mettre en avant un bienfait pour le consommateur au travers d'une promesse. L'annonceur est déguisé dans la mesure où il se présente sous la marque d'un énonciateur partenaire et bienfaiteur, derrière qui se cachent en réalité l'organisation réelle, ses intérêts et ses stratégies. Le récepteur, quant à lui, est construit comme le héros bénéficiaire du contrat. Le support publicitaire, par nature démonstratif, est destiné à

[57] Bertille LAUNIAU. Les modes de représentation des entreprises « citoyennes » en publicité *: l'alliance d'un engagement « sociétal » et d'une vocation commerciale.* CELSA/Formation Initiale, 1995.
[58] Michel MARTINACHE, « La communication… », op. cit., p. 4.

présenter sur la scène publique le produit publicitaire. Nous verrons dans le paragraphe suivant que ce contrat ne peut en soi être opérant en crise et que ces codes publicitaires classiques ne peuvent satisfaire les attentes d'un public concerné par une crise.

Comme le souligne Geneviève Cornu dans Sémiologie de l'image dans la publicité, la rhétorique publicitaire classique cherche à convaincre par la raison, l'affectivité, les perceptions visuelles, et à persuader par l'émotion et l'irrationnel. L'information, le plus souvent, est remplacée par un dispositif persuasif utilisant l'inconscient, notamment via l'impact des images. L'image a fini par submerger le texte. Celui-ci peut se réduire à un mot, parfois à aucun, excepté le nom de la marque. L'image parle d'elle-même. En effet, à en croire les règles classiques de l'efficacité publicitaire, il est souvent conseillé de faire primer l'image au détriment du texte, afin de répondre plus efficacement à la formule AIDA, comme le rappelle notamment Bernard Cathelat[59] : La publicité classique cherche à retenir l'*Attention*, susciter l'*Intérêt*, faire naître le *Désir* et générer l'acte d'*Achat*, ce qui rejoint la définition du processus publicitaire d'Eric Vernette évoquée ci-dessus. A en croire les recherches concernant l'efficacité publicitaire menées par l'IREP[60], une surcharge de texte conduit à une déperdition du message et de l'efficacité attendue. Elle confère à la publicité une impression de grisaille, de confusion, d'excès de technico-scientifique qui risqueraient d'être interprétés comme un manque de créativité et de modernité et ainsi ruiner les recommandations du modèle AIDA.

La publicité de crise semble ne pas prendre au pied de la lettre la totalité de ces critères, elle les prend même parfois à contre-pied. Afin de contrer les risques et limites, exposés dans le chapitre deux, elle transgresse en partie les codes publicitaires ordinaires pour s'adapter aux exigences du contexte de crise. Examinons donc dans les paragraphes suivants, les singularités du contrat de la publicité de crise qui nous permettent d'affirmer que publicité de crise n'est pas exactement publicité comme nous l'entendons communément.

b) Un énonciateur qui s'affiche et assume

En tout premier lieu, l'énonciateur ne se construit pas comme il le fait le plus souvent dans la publicité classique. La publicité de crise offre une prise de parole à un énonciateur qui ne se masque pas. Celui-ci, au contraire, se présente ouvertement comme

[59] Bernard CATHELAT. *Publicité et Société.* Paris : Payot, 2001.
[60] L'efficacité publicitaire. Paris : IREP, 1998.

l'entreprise réelle, parfois même avec l'adresse du siège social (comme celle de Viande Suisse, annexe 47), ou le statut juridique, comme en informe Coca Cola (annexe 21) : « SARL au capital de 50 000 F. » Le logo, qui est apposé de façon très visible dans toutes nos publicités, fonctionne comme la caution de l'organisation. Il représente le sceau non pas d'un produit mais d'une organisation qui assume à la fois ses responsabilités commerciales et citoyennes. Le logo a valeur institutionnelle et officielle. Le plus souvent, celui-ci est placé en bas, à droite notamment, comme pour évoquer ou renforcer la présence d'une signature. En effet, nous pouvons constater l'emploi de la signature dans six de nos publicités. Cela peut paraître peu, 16% de notre corpus, mais ce taux reste très significatif et peut être considéré comme une tendance des publicités de crise, dans la mesure où la signature est un mode très rare dans le contrat publicitaire classique. C'est généralement le plus haut niveau de la direction qui signe et endosse donc la responsabilité du message. Il s'agit de la signature du président du groupe, comme Paul Prédo de Paul Prédault (annexe 37) ou François Roussely d'EDF (annexe 27), le président du Directoire, comme Bruno Rostain pour Aviva (annexe 15) ou encore le président du Conseil d'administration pour la Banque Cantonale de Genève (annexe 16). L'emploi d'une signature officielle a valeur symbolique d'engagement et crée un contrat entre l'énonciateur et le récepteur, entre l'annonceur et le consommateur ou le citoyen. L'analyse de la présence forte d'un logo ou d'une signature est essentielle pour comprendre la portée institutionnelle voire solennelle de la publicité de crise et la volonté de l'auréoler d'une crédibilité que peu de publicités classiques ont. L'étude du logo dans les publicités Mercedes-Benz (annexes 32 à 35), comme cela est souligné dans le dossier de comAnalysis[61], est pertinent à cet égard. Dans les trois premières publicités, le logo perd son slogan de marque, « l'avenir de l'automobile », qui se trouve déplacé en fin de texte. Ce n'est que dans la quatrième publicité (annexe 35), celle de réintroduction sur le marché de la Classe A, que le logo retrouve le slogan qui lui est traditionnellement accolé. Cet exemple souligne la distinction nette que cherche à opérer la publicité de crise avec le discours publicitaire commercial habituel. Mercedes prend d'abord soin de véhiculer un message d'ordre purement institutionnel pour ensuite peu à peu renouer avec un discours plus publicitaire, dans sa forme et son contenu. La banque Cantonale de Genève utilise également son logo comme ressort publicitaire. Le sigle est inversé pour évoquer symboliquement le « changement de direction » annoncé dans le titre de sa

[61] Gilles LUGRIN, « De la mort au… », op. cit., p.8-9.

deuxième publicité de crise (annexe 17). De même dans la troisième (annexe 18), le sigle du logo est démultiplié et juxtaposé tel une ribambelle de logos symbolisant une ligne de téléphone et répondant au titre « La transparence en ligne directe ».

De plus, le système d'énonciation propre aux publicités de crise met aussi en avant le caractère direct de la prise de parole de l'organisation. Ainsi, « SEB rappelle que le joint doit être remplacé tous les ans » (annexe 42). C'est l'entreprise SEB qui parle. « Quick fait tout pour garantir la plus grande sécurité alimentaire » (annexe 39). C'est l'entreprise Quick qui parle. « Swissom et Siemens regrettent vivement les désagréments ainsi causés à leurs clients » (annexe 43). Les deux sujets de cette phrase sont bien des organisations, des entités morales officielles qui revendiquent la paternité du message. L'engagement institutionnel est parfois même plus manifeste quand le pronom *je* est employé. Ainsi, Bernard Thibault commence sa lettre ouverte (annexe 19) en disant : « J'aurais aimé […]. » Paul Prédo s'exprime également à la première personne : « J'ai pris mes responsabilités » (annexe 37). Au contraire du contrat publicitaire classique, où l'annonceur est masqué par un énonciateur (un personnage de fiction par exemple), les visages de l'annonceur et de l'énonciateur coïncident volontairement. Construite de cette façon, la publicité de crise cherche à gagner en crédibilité. La source du message doit donc être clairement identifiée, si possible au plus haut niveau de la direction, pour répondre aux exigences du contexte de crise. Ce n'est ni le produit, ni un personnage tiers qui ont la parole dans ce type de publicité mais l'organisation, cette « compagnie », comme s'énoncent Air France (annexe 14) et Aviva (annexe 15) dans leur publicité.

Il arrive que l'énonciateur ne se désigne pas aussi directement comme l'institution elle-même. Ainsi, le gouvernement s'énonce comme *Nous* : « Nous sauverons nos retraites en partageant nos efforts. » (annexes 40). Dans ce cas, il s'agit d'un tour rhétorique volontaire pour faire fusionner le destinataire et l'annonceur en une même entité qui partagerait ainsi un même combat. Le consensus étant l'objet même de cette crise pour le gouvernement, l'entité *nous*, elle-même consensuelle, permet de fédérer la population française et le gouvernement. De même, Lepetit (annexe 29) s'exprime par le *nous* en impliquant cette fois-ci la globalité de ces ressources humaines qui inclut « les 120 salariés et les 500 producteurs ». Le *nous* est un pronom très fréquemment utilisé dans les publicités de crise. Lorsque le président n'endosse pas la responsabilité personnelle par un *je* affiché, c'est le *nous* qui prévaut : Le *nous* de Total (annexes 45 et 46), celui de Speedy (annexe 44), de Perrier (annexe 38), de McDonald's, au total 24 des

énonciateurs de notre corpus s'énoncent de la sorte. Ce pronom à portée collective et fédératrice met en avant la responsabilité de l'organisation dans sa totalité.

Cette construction singulière de l'énonciateur contribue à répondre aux exigences de la communication de crise en rendant ces publicités plus officielles, transparentes et crédibles que les publicités habituelles. Il en est de même de la construction du récepteur.

c) La construction d'un récepteur plus citoyen

Tout en construisant l'énonciateur comme une entreprise citoyenne, la publicité de crise construit aussi le récepteur, non pas comme simple consommateur mais comme consommateur-citoyen ou citoyen tout court. Le récepteur est en effet construit en fonction de ses attentes à l'entreprise dont il est client ou utilisateur, en termes de qualité, de responsabilités éthiques, sociales et environnementales notamment. Le consommateur étant de plus en plus conscient de son rôle de citoyen, spécialement en période de crise, attend d'une institution qu'elle s'adresse à lui non plus seulement en tant que consommateur, mais aussi en tant qu'acteur de la cité capable de se mobiliser et d'exprimer une opinion. Les publicités de crise construisent alors un récepteur exigeant.

A titre d'exemple, le récepteur construit par la publicité de crise de Quick (annexe 39) a des « droits ». L'annonce commence par « Vous êtes en droit […]. » Il s'agit du droit d'un consommateur construit comme exigeant et actif. Quick invite explicitement le récepteur à s'investir davantage : « Vous êtes invités à le vérifier par vous-même en visitant les lignes de production de nos fournisseurs », suivi des contacts téléphoniques et Internet nécessaires à l'obtention de cette information. De même, Paul Prédault (annexe 37) construit un récepteur différent de celui qu'il construit dans ses publicités classiques. Le titre de sa publicité de crise est évocateur : « Nous vous devons des explications. » Même si ce titre n'est pas directement centré sur le récepteur, il implique un destinataire envers qui l'entreprise a un devoir et donc, qui lui-même a des droits, notamment le droit à l'information en tant que consommateur-citoyen. Son président se dit même « engagé » vis-à-vis de lui, terme qui implique une promesse et donc des responsabilités envers quelqu'un. Il en est de même pour le récepteur construit par la Banque Cantonale de Genève qui considère « qu'il est de [son] devoir d'informer [ses clients] complètement et régulièrement sur les évènements […] » (annexe 16). Le terme « exigence » revient dans de nombreuses publicités et renforce le visage du consommateur-citoyen. Dès lors, le propos de ces publicités de crise, comme nous le verrons plus bas, est d'ordre plus

politique, réglementaire, social ou sécuritaire que directement commercial à l'inverse de la majorité des publicités courantes.

Dans le cadre de la construction d'un récepteur citoyen ou consommateur-citoyen, il convient d'examiner une tendance propre à la publicité de crise qui consiste à recourir à la caution d'organismes extérieurs, dont la légitimité et la crédibilité sont reconnues par tous les citoyens. Considérer le récepteur comme citoyen, implique aussi de mentionner l'avis que portent les acteurs institutionnels sur la situation de crise. Le récepteur, étant dubitatif quant aux messages qui proviennent directement de l'organisation, il est judicieux d'établir un parallèle entre ce message et ceux des autorités responsables. La publicité de crise vise ainsi à combler son déficit de crédibilité intrinsèque et à se légitimer. C'est pourquoi, nous tenons à souligner l'abondance des publicités de notre corpus qui font référence à des instances extérieures. Viande Suisse (annexe 47) s'en réfère aux polémiques dans l'Union Européenne. Quick (annexe 39) soutient son propos sur la sécurité alimentaire par la caution des services du Ministère de l'Agriculture, les « contrôles de l'Etat » et ceux d'un « laboratoire indépendant ». Paul Prédault (annexe 37) rappelle que sa démarche qualité est cautionnée par « les inspections régulières des services officiels », qu' « une enquête de l'Administration est en cours » et que « des professionnels de la santé », par conséquent neutres et compétents, répondront à toutes questions éventuelles. Lepetit (annexe 29) fait appel à trois éminentes institutions : La Direction des Services Vétérinaires du Calvados, l'Organisation Mondiale de la Santé et le Conseil Supérieur d'Hygiène Publique Français. Aviva (annexe 15) prend à témoin la presse (« des performances saluées unanimement par la presse »), un expert judiciaire lui aussi neutre et le Ministère de l'Economie et des Finances. Coca Cola (annexe 20) souligne qu'il travaille « en étroite collaboration avec les autorités suisses ». Mercedes (annexe 33), à la manière d'Aviva (annexe 15), n'oublie pas de rappeler que 1400 journalistes de la presse spécialisée qui ont testé la nouvelle Classe A ont confirmé les déclarations du groupe quant à la sûreté du véhicule. Cette liste peut sembler fastidieuse mais elle témoigne d'une réelle tendance de la publicité de crise. Elle permet aussi de comprendre comment la publicité de crise parvient à détourner le déficit de crédibilité et de transparence de la publicité classique pour s'adapter au contexte de crise.

Ainsi, ces publicités parviennent à réconcilier le statut de citoyen et de consommateur, un consommateur-citoyen en attente d'informations, d'explications et de réassurance notamment. Les codes de l'information et le choix d'une tonalité presque

solennelle deviennent les ressorts publicitaires de la majorité des publicités de notre corpus.

2) Le vu et le lu, la communication imite l'information

Comme nous l'avons souligné en première partie, la crédibilité et le caractère informatif des articles journalistiques font des relations presse un outil privilégié en période de crise. Puis, comme nous l'avons exposé en seconde partie, la publicité de crise risque d'être fustigée pour son manque de crédibilité et son décalage avec le registre de la communication de crise. Dès lors, il nous faut poser le résultat de cette équation à la lumière du fond et de la forme de ces publicités afin de répondre à la question introductive de ce troisième chapitre. En quoi la publicité de crise parvient-elle à se différencier des codes publicitaires classiques pour constituer une réponse plus pertinente à la situation de crise ? La réponse semble résider dans la singularité de sa forme et de son contenu, notamment au travers du brouillage qu'elle opère avec les codes de l'information, comme celui de la lettre et du journalisme.

a) Le vu, une publicité étonnamment rédactionnelle

« Voici les mauvais résultats que tout le monde attendait », titre la publicité du Crédit Lyonnais (annexe 22) avant de dérouler quatre interminables colonnes de rédactionnel, comme nous pourrions en voir dans le journal Le Monde. Tout l'espace des quatre publicités de crise du Crédit Lyonnais (annexes 22 à 25) est quasiment uniquement occupé par du texte minutieusement subdivisé en titres, sous-titres, chapeaux, et graphiques. Le tout est rédigé en noir et blanc, couleurs dont la valeur iconique vient renforcer la sobriété et le caractère informatif. Tous les ingrédients visuels du code journalistique sont ici utilisés. Cet exemple, certes le plus évident au sein de notre corpus de l'utilisation du code informatif et journalistique, reflète une tendance lourde de la publicité de crise.

La répartition texte/image de la publicité de crise vient en effet contrarier les codes de la publicité classique. Celle-ci élude et sélectionne rigoureusement l'information car la logique publicitaire classique veut que les arguments soient simples et peu nombreux. A la lumière de notre corpus publicitaire, nous constatons que cette logique n'est pas celle des publicités de crise. Alors que les règles de l'efficacité publicitaire soulignent

l'importance de l'image, douze de nos publicités sont uniquement textuelles, 18 accordent plus d'espace au texte qu'à l'image et seulement quatre laisse plus de place à l'image qu'au texte. Cette utilisation minimale, parfois inexistante de l'image, pourtant code de la publicité par excellence, symbolise la volonté de l'organisation de répondre aux exigences de la crise et encore une fois de différencier cette publicité exceptionnelle de son discours publicitaire ordinaire. L'aspect rédactionnel de cette publicité, parfois volontairement excessif et la prédominance du noir et blanc sont destinés à mettre visuellement en évidence son caractère informatif et humble. Il s'agit de symboliser par ce visuel le refus des dépenses ostentatoires, du lyrisme des formes et, au contraire, d'opter pour des formes très sobres plus adaptées au contexte difficile de la crise.

C'est pourquoi l'image est très peu utilisée, laissant place à un visuel dépouillé et aux effets plastiques et chromatiques rudimentaires. Entreprise de séduction, l'image dans les codes classiques de la publicité est associée au rêve, à l'imagination et a souvent une fonction émotive forte. Le discours de crise ne s'y prête pas, comme l'explique Laure de Gelis au sujet des publicité du Crédit Lyonnais (annexes 22 à 25). « C'est justement une publicité sobre, les gens ne se disent pas que le Crédit a dépensé des millions. Il n'y a pas Claudia Schiffer, il n'y a pas de photo du bout du monde. A partir du moment où on reste humble, où on met du texte et du noir et blanc, ça ne fait pas gaspillage. Ça ne fait pas publicité même si c'est marqué en petit là, […]. » Nous comprenons alors que l'image, éventuelle, dans les codes de la publicité de crise a une fonction documentaire et prend le plus souvent la forme d'une simple photographie. Il s'agit de la représentation objective d'un sujet débarrassé de tout élément s'adressant à l'imaginaire ou à l'émotionnel. L'image donne ainsi à son objet une apparence naturelle, peu travaillée et donc ayant pour seule fonction l'identification « utilitaire » du produit, comme le souligne Maud Tixier dans sa thèse[62] sur les annonces publicitaires à contenu rédactionnel long. Ainsi, seulement quatre visuels au sein de notre corpus sont imagés : les cônes routiers et l'élan des publicités Mercedes (annexes 34 et 35) symbolisant le *test de l'élan* à l'origine de la crise. Puis, les coupures de presse des publicités Total (annexes 45 et 46) symbolisant les critiques de l'opinion publique et le calendrier du premier janvier du Crédit Lyonnais (annexe 25) représentant un nouveau départ. Les autres photographies sont avant tout utilitaires : le boîtier défectueux de Siemens (annexe 43), la cocote minute SEB (annexe 42), la bouteille Perrier (annexe 38), la boîte de camembert

[62] Maud TIXIER. *Confrontation du message linguistique des annonces aux critères d'efficacité de l'écriture : une nouvelle voie pour la recherche publicitaire ? Paris : CELSA/Formation Initiale, 1987.*

Lepetit (annexe 29), la bouteille et les cannettes Coca Cola (annexes 20 et 21)et l'agence du Crédit Lyonnais (annexe 24) sans autre forme de décor.

Si la sobriété de la forme de ces publicités peut parfois s'expliquer par une contrainte budgétaire ou de temps, elle résulte le plus souvent d'une stratégie de communication de crise visant la crédibilité, l'information, la mesure et l'humilité. L'aspect rédactionnel et sobre de ces publicités renforce ainsi leur acceptation et pertinence. C'est pourquoi, l'imitation du code de la presse écrite ou de la lettre (huit de nos publicités s'apparentent à la lettre) est privilégiée et singularise les publicités de crise. Son contenu est lui aussi singulier par rapport au contenu des publicités ordinaires.

b) Le lu, un propos publicitaire plus complet et plus critique que celui des publicités ordinaires

Maud Tixier de nouveau, estime que « les bons publicitaires devraient avoir les qualités du bon journaliste[63] ». En période de crise, et en ce qui concerne la publicité de crise, il semble que cette qualité soit de rigueur, comme en témoigne le long contenu rédactionnel et informatif de nombreuses d'entre elles. Le contenu des publicités de Paul Prédault (annexe 37), de Siemens (annexe 43), ou de Viande Suisse (annexe 47) par exemple, reste très informatif. L'information se veut très précise et exhaustive. La quantité d'informations, les chiffres, dates, faits qui abondent dans ces publicités sont à leur tour un facteur d'acceptation, de crédibilité et d'intérêt. Si la forme est souvent journalistique, le contenu suit lui aussi un plan qui s'apparente en certains points au plan journalistique. Ainsi, l'argument le plus fort est souvent donné en début de texte puis les idées clefs en tête de chaque paragraphe. La méthode du journaliste qui consiste à partir des faits pour en venir aux idées est généralement respectée. La publicité Speedy (annexe 44), juste après le titre, commence par « Rappelons l'affaire », tout comme nombreuses de nos publicités qui débutent par une phrase plus ou moins factuelle répondant aux *qui, quoi, quand, où, comment*, chers à l'écriture journalistique.

La visée informative de ces publicités est renforcée par l'emploi du champ sémantique de l'information. La publicité Siemens/Swisscom (annexe 43) s'énonce comme « Information importante » et use du verbe « informer » ; celle de Lepetit (annexe 29) se définit comme « Information » et utilise le verbe « expliquer » ; Viande Suisse

[63] Maud TIXIER, *Confrontation…,* ibid, p. 104.

(annexe 47) mène un dessein informatif explicite mis en évidence dans le titre « Soyons clair » avant de se définir comme « une information aux consommateurs ». Cette exigence de clarté se décline ensuite au sein d'une forte structure informative qui liste sous forme de *check-list* des faits précis et des explications qui lui confèrent une crédibilité immédiate. Nous retrouvons cette structure argumentative dans la première publicité de Mercedes (annexe 32). Paul Prédault (annexe 37) parle d' « explications », d' « enquêtes », de « causes » qui ont toutes un caractère informatif. Aviva (annexe 15) a pour ambition de « rétablir un certain nombre de vérités » et apporte pour cela une profusion de détails, de chiffres et de dates. Le ton est avant tout informatif voire solennel pour la plupart de ces publicités. De même, la Banque Cantonale de Genève (annexe 16) revendique son projet d'information avec une adresse directe à son public. Il s'agit de l'« informer complètement et régulièrement ». La liste serait longue. L'argumentation prend le dessus pour tenter de faire de ces publicités des communications dignes d'une information, denrée capitale de la communication de crise.

Enfin, les thématiques de la publicité de crise s'éloignent des thèmes traditionnels de la publicité. A ce titre, nous pouvons même opposer la publicité de crise à la publicité classique. Traditionnellement, le discours publicitaire de l'entreprise est avantageux et flatteur. Celui de la publicité de crise, au contraire reconnaît un éventuel problème ou aborde une thématique sensible. L'entreprise directement mise en cause y expose son « corps souffrant »[64] (G. Péninou), attitude plus courageuse que celle de la publicité institutionnelle classique, puisque l'entreprise rend publiques ses difficultés en utilisant des termes négatifs, extrêmement rares en publicité. Ainsi, le champ sémantique de la difficulté est beaucoup abordé dans les publicités de notre corpus, toujours dans un même objectif de crédibilité et d'acceptation : « *Après l'épreuve qui nous a cloués au sol* », reconnaît Air France (annexe 14) ; Total (annexes 45 et 46) parle de « la catastrophe de l'Erika » et expose volontairement des coupures de presse aux titres désastreux sur le plan de l'image : « TotalFina s'englue », « Le long cauchemar mazouté », « Inventaire des bobards sur l'Erika ». Paul Prédault (annexe 37) ne passe pas par quatre chemins : « Les rillettes produites par la société Coudray ont été gravement mises en cause dans des cas de listériose. » La Banque Cantonale de Genève (annexe 16) parle de « période difficile ». Coca Cola (annexe 20) reconnaît des incidents « regrettables » et une « inquiétude bien compréhensible ». Le roi du mea culpa et du catastrophisme volontaire

[64] Pascale Weil, *Communication…*, op. cit., p. 73

est sans soute le Crédit Lyonnais (annexe 22) avec le titre « Voici les mauvais résultats que tout le monde attendait », suivi d'une vague sémantique de la difficulté : « mauvais résultats », « gravement », « pertes très conséquentes », « malheureusement », « profond déséquilibre », « insuffisance de rentabilité courante », etc. La reconnaissance de la crise est totale, la banque va alors pouvoir passer aux aspects positifs sans être accusée d'orgueil, d'arrogance ou de mensonge.

Le contenu de ces publicités, via leur forte structure argumentative, informative et critique ainsi que sa sobriété, nous a donc semblé chahuter les cadres de références publicitaires auxquels nous sommes habitués. La publicité de crise est caractérisée par des codes qui lui sont propres si bien que nos interviewés peinent à la nommer *publicité*. Cette réserve, que nous souhaitons plus longuement développer ci-dessous, témoigne elle aussi de la volonté de différencier la publicité de crise de la publicité classique toujours dans le même objectif de proposer une conception publicitaire adaptée à la crise.

c) « Ceci n'est pas de la publicité », c'est…

La publicité de crise se construit et s'énonce comme différente de la publicité classique. Attardons-nous sur les termes employés par nos interviewés pour la définir. On constate comme une gêne ou une réserve dans l'emploi du terme « publicité », au profit des termes d' « achat d'espace », d' « annonce » ou de « communiqué ». Rémy Ossard, s'il emploie parfois le terme « publicité », singularise pourtant la publicité de crise. « C'est une publicité purement informative, c'est de l'achat d'espace, ça n'est pas de la pub. » Il poursuit, quitte à se contredire, sur l'analyse de la publicité de crise Lepetit (annexe 29). « C'est de la publi-information. Enfin, techniquement, ce qu'on appelle publicité, c'est dès qu'il y a achat d'espace, donc c'est de la pub. Là, c'est de la publicité informative, c'est différent. » Pour la publicité de crise, l'information est donc bien une clé de différenciation avec le contrat publicitaire usuel. Stéphanie Bastide s'interroge spontanément après avoir admis qu'il s'agit bien d'une « communication publicitaire ». « Mais la publicité ça a une connotation très marketing. Au départ la pub a été faite pour des produits et pour faire acheter. Là, est-ce que finalement *publicité* c'est le bon terme ? » Elle poursuit en affinant les termes : « Pour moi, c'est de l'achat d'espace, c'est de la communication corporate via de l'achat d'espace. » Jean-Christophe Alquier parle de « publicité » mais admet toutefois le caractère volontairement « peu publicitaire » des publicités Total (annexes 45 et 46). Tout en gardant à l'esprit qu'il s'agit d'achat

d'espace et donc de publicité, nous pouvons nous demander à quels autres modèles ces publicités de crise pourraient s'apparenter.

Comme nous l'avons vu, l'énonciateur de la publicité de crise se construit ouvertement comme organisation, avec ses hommes, ses politiques, sa philosophie, mais aussi ses faiblesses, ce dont il est rarement question dans la publicité. La publicité de crise pourrait donc d'abord s'apparenter à une prise de parole institutionnelle directe. L'émetteur y explicite son combat, son projet, ses convictions par rapport à la crise. Comme l'écrivent Total (annexes 45 et 46) ou bien la Banque Cantonale de Genève (annexe 17), ils ont une « mission » à accomplir. Dès lors, le message, au-delà du message publicitaire, rejoint le message qu'un dirigeant pourrait véhiculer publiquement au cours d'un discours ou d'une interview. Par exemple, Total fait référence au budget de la « Mission Littoral Atlantique » alors qu'il est rare de parler argent en publicité. Puis, le groupe outrepasse la sphère privée pour se faire acteur d'une problématique politique et réglementaire plus large dans laquelle il s'engage à « tout faire pour que le transport pétrolier soit plus sûr ». La publicité Speedy (annexe 44) pose aussi une problématique plus globale qui concerne la cité dans son ensemble : « Savez-vous qu'en moyenne, un conducteur ne vérifie la pression de ses pneus qu'une fois par an. » Quick (annexe 39), McDonald's (annexe 30) ou encore Paul Prédault (annexe 37) explicitent leur démarche qualité et sécurité. Ces discours sont d'ordre politique, social, juridique, et/ou sécuritaire. Continuons par le Crédit Lyonnais (annexe 22) qui dévoile sa stratégie financière, présente ses filiales, ses activités, son portefeuille, son bilan et son programme. EDF (annexe 27) évoque la solidarité des concurrents européens qui ont su mettre « l'esprit de concurrence entre parenthèses ». Cette référence souligne la portée presque sociétale du message et le différencie du message publicitaire classique, qui lui, au contraire, entre en compétition frontale avec le discours des concurrents.

Ensuite, la publicité de crise peut s'apparenter à un acte de langage à la manière de la théorie de J.L. Austin, très bien résumée par le titre de son ouvrage, Quand dire, c'est faire[65]. Il s'agit de mettre en récit les actions de gestion de crise pour légitimer et donner corps à cette publicité. Son énoncé se veut performatif voire parole prophétique. Le futur y est souvent évoqué en référence à des jours meilleurs. L'écriture devient alors le premier geste à accomplir pour le faire advenir, le rendre plus proche et l'éclaircir. Nombreuses de ces publicités cherchent à mobiliser autour de la réalisation d'un projet et

[65] J.L. AUSTIN. *Quand dire, c'est faire*. Paris : Seuil, 1970.

la représentation de la sortie de crise. En crise, l'entreprise ne peut décemment pas proclamer haut et fort des promesses, via des publicités, si elle ne s'investit pas au maximum pour si tenir et pour honorer ses ambitions. Le support publicitaire interdit en cela la supercherie et fait alors office de preuve. Il a force de pacte.

Dans un troisième temps, cette publicité cherche à s'instituer comme espace de dialogue ou de correspondance. Les annonces d'Aviva (annexe 15), de La Banque Cantonale de Genève (annexe 16) et de la CGT (annexe 19) s'énoncent comme lettre, par nature symbole de communication. Allant encore plus loin que l'imitation d'une correspondance, ces publicités semblent dépasser le caractère unilatéral de la publicité classique qui, comme nous l'avons vu, ne convient pas en crise. Au contraire de la communication de masse, elles tendent à s'instituer comme espace d'interaction. En effet, onze des publicités de notre corpus invitent le public à poursuivre l'interlocution au moyen de différents procédés. Cette « communication différée », comme la nomme Michel Adam[66], passe par le biais de numéros Vert, Azur, Indigo ou / et d'une Hot Line, d'un e-mail, d'un site Internet, indiqués dans la publicité. Conscient des limites publicitaires en temps de crise, l'annonceur propose ainsi une communication plus personnalisée, comblant le déficit d'interactivité de la publicité. La relation ainsi construite réduit la distance avec le récepteur en feignant de l'interpeller directement.
Nous pouvons aussi analyser cette feinte d'interactivité au travers de ce que les sémiologues ont appelé le message analogique, celui qui fonde une certaine relation entre l'émetteur et le récepteur. Afin d'impliquer plus fortement le récepteur, la publicité de crise utilise des phrases personnelles au discours direct, une question, une prière, une exclamative et donc, des indicateurs de dialogue fréquents : Points d'exclamation, d'interrogation, tirets et guillemets. Le langage est le plus souvent centré sur le récepteur avec une présence forte du pronom personnel *vous*. Le *nous*, quant à lui, est toujours utilisé en relation avec le *vous* pour renforcer la relation *nous / vous*, comme au travers du titre de la publicité Paul Prédault (annexe 37) : « Nous vous devons des explications. » Ce système d'énonciation cherche à la fois à retrouver le soutien et la motivation de l'interne *(nous)* et la considération de l'externe *(vous)*. La plupart des publicités de notre corpus sont donc centrées sur la fonction phatique du schéma de Jakobson, celle du contact. Le destinataire devient un co-énonciateur, c'est à dire que le propos de l'énonciateur est construit en fonction de ses opinions, attentes et comportements.

[66] Jean-Michel ADAM, *L'argumentation*…, op. cit., p. 44-45.

Ces procédés sont aussi un moyen de se prémunir des critiques potentielles envers le recours à la publicité en temps de crise. Si, comme nous l'avons remarqué, la publicité peut être critiquée pour son caractère unilatéral, la publicité de crise tend à offrir une structure plus interactive. Toutefois, gardons à l'esprit que malgré les tentatives d'amorcement d'un dialogue, d'une interactivité et la construction d'un co-énonciateur, il n'en demeure pas moins que le public a peu de réelles possibilités. Le dialogue est davantage mis en scène que réel. Ces publicités sèment la confusion entre les genres, notamment publicitaire et journalistique ou informatif, sans pour autant opérer une manipulation, mais en vue d'établir leur légitimité et leur pertinence. Pourtant, conformément à la réglementation, lorsque la confusion entre codes publicitaires et rédaction journalistique est poussée à son maximum, comme dans la plupart des publicités de notre corpus, la dite publicité doit s'énoncer explicitement comme « publicité » afin d'éviter tout risque de confusion, comme le rappelle Georges Péninou[67]. En cela, la publicité de crise est effectivement une publicité dite « rédactionnelle », dont la définition donnée par Guy Serraf dans son « Dictionnaire méthodologique de marketing[68] » soutient notre démonstration : « Information imprimée paraissant dans un support de presse […] avec les apparences d'un article normal, texte et illustrations éventuelles composés selon les formules habituelles. Dans les règles de la presse, la publicité présentée sous cette forme doit être identifiable. La mention explicite (publicité, communiqué, message, etc.) doit figurer sur l'un des côtés de l'article, pour éviter les confusions avec les informations générales qui ont pour responsable la rédaction. »
Ainsi, les publicités sur les retraites du gouvernement (annexes 40 et 41), qui se veulent peu publicitaires (forme sobre, ton didactique et informatif), sont épinglées du terme « publicité » centré en haut de page. De même pour la publicité d'Aviva (annexe 15), celle de la CGT (annexe 19) qui se construit pourtant comme une « lettre ouverte à Monsieur le Premier Ministre », ou celles du Crédit Lyonnais (annexes 22 à 25). Distinction des codes ne signifie pas pour autant divorce des genres. Bien qu'elle puisse être nommée autrement que « publicité », qu'elle recrée une certaine interactivité, et qu'elle réponde à des objectifs en partie différents de ceux de la publicité ordinaire, la publicité de crise reste une catégorie publicitaire.

[67] Georges PENINOU. *Intelligence de la publicité*. Paris : Laffont, 1972.
[68] Guy SERRAF. Dictionnaire méthodologique du marketing. Paris : Organisation, 1985, p. 198.

Cette analyse des distinctions entre les codes de la publicité classique et ceux de la publicité de crise viennent valider en partie notre troisième hypothèse : La publicité de crise, à la lumière des risques et des limites auxquels exposent les codes publicitaires ordinaires en temps de crise, se détourne de ces derniers pour construire un contrat publicitaire qui lui est propre et qui répond aux exigences de la crise. C'est grâce à cette différenciation que, le plus souvent, elle réussit une adaptation nécessaire au contexte de crise. Le surcroît de crédibilité, d'information, d'interactivité et de sobriété qu'elle se forge au travers d'un contrat publicitaire ajusté va alors lui permettre de servir judicieusement et légitimement un rôle de gestion d'image. C'est pour cela que nous avons posé en deuxième partie de notre troisième hypothèse que la publicité de crise, forte de ces codes renouvelés et émancipée de modalités publicitaires peu adaptées à la crise, peut prétendre remplir efficacement un objectif d'image, celui de restauration ou renforcement de l'image de l'institution souvent ébranlée par la crise. Il convient donc d'analyser dans la partie qui va suivre, le vecteur publicité de crise comme vecteur moteur de cette stratégie d'image au sein de la politique de communication de crise.

C. LA PUBLICITE DE CRISE COMME PILIER STRATEGIQUE DE GESTION D'IMAGE

La publicité de crise, dès lors qu'elle se nourrit de ces nouveaux codes visuels et rédactionnels, adaptés aux exigences et contraintes de la crise mais aussi aux préoccupations des publics concernés, peut servir une stratégie d'image fondamentale en crise. Sous cette forme et conformément aux recommandations présentées précédemment, la publicité de crise peut opérer une restauration ou un renforcement d'image nécessaire après la crise. Nous rappellerons d'abord les questions cruciales liées au concept d'image au sein d'une problématique de crise, pour ensuite analyser le rôle de restauration, modification ou renforcement d'image imputé à la publicité de crise.

1) La crise comme enjeu d'image crucial

a) L'image et la marque, un capital à l'actif de l'entreprise

Afin de comprendre la fonction gestion d'image de la publicité de crise, il convient de rappeler l'importance croissante accordée à l'image et à la réputation de toutes les organisations. L'image se trouve désormais être à l'actif de l'entreprise, à la fois atout financier et compétitif. La valeur de la réputation pèse plus de la moitié du capital des

entreprises (53 % de la valeur des 500 premières entreprises françaises). A titre d'exemple, la valeur de la marque Coca-Cola dépasse de 95% celle de tous les actifs du groupe. L'image est la résultante de l'ensemble des perceptions passées et actuelles, favorables ou défavorables, qui se forment à l'égard d'une institution. En crise, ces images mentales se bousculent dans l'esprit des gens ce qui remet en question l'image d'ensemble de l'organisation. Cette évolution des représentations doit faire l'objet d'un suivi et d'une fine compréhension de l'opinion car l'image est devenue un facteur de force ou de vulnérabilité.

Par ailleurs, la marque et l'image qu'elle véhicule engagent, c'est à dire créent des responsabilités. Jean-Noël Kapferer et Jean Claude Thoenig identifient six fonctions de la marque dans leur ouvrage du même nom, La marque[69]. Outre la fonction d'identification ou de repérage par exemple, c'est avant tout la fonction garantie qui nous intéresse ici. En crise, la marque doit assumer ses promesses et tenir ses engagements en montrant que son discours se décline en acte. Si l'entreprise est tenue d'assurer une qualité et une performance constantes en temps normal, elle se doit de mettre les bouchées doubles en période de crise et tout faire pour être fidèle à son image et à sa promesse, malgré la défaillance à l'origine de la crise. Ces deux spécialistes de la marque expliquent que « la marque devient un engagement du producteur. Elle donne des devoirs et crée la responsabilité du fabricant devant les consommateurs. A ce titre elle est une sécurité [70]. » Cette signature, construite notamment au travers de campagnes publicitaires, se pose comme caution et vient fidéliser les consommateurs qui en retour attendent une qualité et un contrôle de haut niveau. Au contraire, une entreprise qui ne communique pas n'établit pas de relation avec le consommateur. L'aura symbolique et le capital de confiance sont réservés aux produits et services de marque, mais en retour, toute organisation connue du grand public subit d'autant plus les conséquences opposées en cas de crise.

En crise, le label de qualité et de sécurité qu'est la marque est mis à l'épreuve du doute mais aussi de la preuve. Le fabricant doit honorer l'engagement que lui impose sa signature. Si la marque positionne et renforce, en crise, elle peut contribuer à alimenter les attaques et controverses. Sa notoriété grand public la rend médiatiquement attractive et risque de renforcer l'indignement collectif, comme nous l'avons constaté pour la crise sociale de Danone. Au contraire, un produit ou une entreprise inconnus du grand public sont moins exposés à la crise et par nature moins enclins à utiliser la publicité. C'est

[69] Jean Noël KAPFERER, Jean Claude THOENIG. *La marque*. Paris : Mc Graw-Hill, 1989.
[70] Jean Noël KAPFERER, Jean Claude THOENIG, ibid., p. 16.

pourquoi, comme nous le constatons au travers d'un parcours rapide de notre corpus, les annonceurs de ces publicités de crise sont tous des organisations connues du grand public, dont les slogans nous sont bien souvent familiers. En temps stable, ces annonceurs construisent, nourrissent, et font évoluer l'image de leur marque ou de leur institution. En crise, certains d'entre eux décident de continuer à utiliser la publicité comme moteur cette fois de la restauration, de la modification, voire du renforcement de leur image. Ils donnent ainsi raison à la consultante Laure de Gelis : « Avant une crise, la marque se met en avant, elle est magnifique, elle parle beaucoup. Pourquoi se tairait-elle en crise ? » Nous avons répondu à cette question au travers du second chapitre et il semble donc que la question ne soit pas si simple et la réponse si manichéenne. Au cours de certaines situations de crise, le silence publicitaire est parfois souhaitable et la publicité parfois illégitime. Toutefois, nous considérons que cette consultante soulève une question importante en remettant en question la tendance naturelle des organisations en crise à ne pas envisager du tout la publicité comme éventuelle réponse possible à la crise. L'influence, le plus souvent néfaste, de la crise sur l'image de l'organisation est un des éléments rendant son utilisation pertinente, à condition encore une fois de le faire à bon escient.

b) Une cristallisation accélérée de l'image en temps de crise

En crise, la réputation et l'image de l'organisation sont au cœur des enjeux. Plus qu'au cours de toutes campagnes de communication, l'image se forge d'éléments nouveaux, souvent négatifs, et se cristallise de façon plus pérenne. La réputation d'une entreprise peut basculer rapidement. Ainsi, la crise pèse lourd dans le processus d'ensemble de construction, d'évolution et de pérennisation de l'image d'une organisation. Elle stigmatise les clichés qui resteront comme des cicatrices au passif de cette image et qui peuvent compromettre son futur. Il convient alors de nous pencher sur une question simple : Quelle image l'opinion gardera t-elle de l'organisation après la crise ?

Il semble que le public n'ait pas la mémoire courte en ce qui concerne les crises. Selon un article du Parisien du 30 novembre 1999, 44% des gens se souviennent des traces de benzène retrouvées dans l'eau Perrier en 1990 ; 60% de l'excès de Listéria dans le camembert Lepetit et 63% de l'incendie d'Eurotunnel. Pendant la crise, il est fréquent que l'image de l'organisation en question chute fortement comme nous avons pu le

constater durant la crise sociale de Danone au moyen des baromètres d'image du Nouvel Economiste. C'est aussi ce que nous rappelle Jean-Christophe Alquier au sujet de la crise Erika. « Nous [équipe Harrison & Wolf] sommes arrivés en mai 2000 sur une situation catastrophique sur le plan de l'image. L'impact image a déjà eu lieu, ils [les responsables de Total] sont déjà derniers du classement du Nouvel Economiste des 40 entreprises préférées des français. » L'image est frappée de plein fouet, souvent de façon durable.

Il y a des cas, toutefois très rares et comme nous le verrons plus bas au travers de l'exemple d'EDF, où la crise peut au contraire opérer un renforcement d'image. Une organisation dont la gestion et la communication de crise ont été saluées unanimement a des chances de voir son image s'auréoler de nouveaux attributs positifs. EDF est ainsi devenue l'entreprise préférée des français suite à la tempête. Ce contre exemple ne dément pas pour autant l'argument que nous développons dans ce paragraphe. Le succès d'EDF dans la gestion et communication de crise a accéléré l'évolution de l'image de l'entreprise, de façon bien plus rapide et bénéfique qu'une campagne de publicité n'aurait pu le faire. Dans un sens ou dans un autre, la crise cristallise de façon relativement pérenne l'image de l'organisation. Elle précipite cette image vers un nouveau territoire, de nouvelles représentations, défavorables ou favorables à l'entreprise.

Positive ou négative, la transformation de l'image pendant et suite à une crise est inéluctable et doit faire l'objet d'une attention toute particulière. Si l'organisation ne peut prétendre contrôler l'image perçue, elle peut travailler l'image voulue en fonction d'un audit d'image conduit pendant ou / et suite à la crise. Veiller à l'évolution de l'image permettra à l'entreprise de mettre en place un dispositif de communication réactif et adapté aux attentes du public. La publicité institutionnelle a toujours eu pour vocation et pour objet l'image de l'organisation. Qu'en est-il de cette fonction en temps de crise ? Bien souvent, le recours à la publicité en temps de crise résulte d'une évaluation du contexte et des acteurs où le couple crise + publicité de crise semble présenter une opportunité en termes d'image.

2) Crise + publicité de crise : une équation pertinente au service de l'image de l'organisation

La publicité de crise, dès lors qu'elle se justifie et qu'elle est construite à la lumière des exigences et contraintes du contexte de crise, peut opérer une reconfiguration constructive de l'image. Elle repositionne ou redimensionne ses attributs et illustre donc

publiquement l'introspection que l'organisation a su faire sur ses fondements et valeurs, démarche que le public saura apprécier. Dès lors, les publicités de notre corpus, qui sans crise n'auraient pas vu le jour, semblent pouvoir offrir une occasion de formalisation de cette introspection. A ce titre, elles représentent une prise d'engagement sur la scène publique qui peut au final dynamiser l'organisation dans son ensemble. Nous pouvons alors considérer qu'émettre une publicité en temps de crise peut être un acte salvateur pour une organisation qui risquait de tomber dans une routine. La crise est l'occasion d'un renouveau, d'une remise à plat des fondements de l'organisation ; la publicité représente une opportunité d'accélération de ce processus au service de l'image.

a) La publicité de crise, une finalité d'image pertinente

La crise offre une occasion de réflexion sur l'image, perçue et voulue, de l'organisation. La publicité institutionnelle, pilier le plus visible de la gestion de l'image, exprime, matérialise et véhicule l'image voulue, celle que se construit l'annonceur selon ses valeurs, sa mission et ses hommes notamment. La publicité de crise, avant tout institutionnelle, peut alors avoir un rôle moteur dans l'évolution favorable de l'image suite aux conséquences de la crise. Seuls les annonceurs qui auront su en amont réfléchir sur ses risques, son utilité et sur les spécificités de ses codes en retireront des bénéfices. De cette façon, contrairement à la majorité des annonceurs qui choisissent de renoncer à la publicité en temps de crise, ceux qui parviendront à formuler un message publicitaire ajusté au contexte de crise, éviteront une rupture brutale du discours publicitaire. Les premiers, en suspendant toute publicité durant et en sortie de crise sans même avoir analysé la faisabilité et la pertinence éventuelles d'une publicité de crise, risquent de priver cruellement l'organisation d'un outil d'image puissant. Les seconds à l'inverse, après avoir mené cette analyse et conclu que les conditions étaient réunies pour justifier le recours à la publicité, parviendront à conserver une parole publicitaire stratégique en termes de gestion d'image. C'est alors que la publicité de crise peut devenir opportunité.

Le choix d'émettre une publicité de crise, au-delà des avantages que nous avons déjà évoqués, repose en effet sur une stratégie d'image, un « objectif d'image corporate », comme le souligne Stéphanie Bastide. De même Laure de Gelis reconnaît que les publicités du Crédit Lyonnais (annexes 22 à 25) qui se veulent très informatives permettent « à la fois d'assurer le capital financier du Crédit Lyonnais et le capital image. Au yeux des institutions, des pouvoirs publics, des autres banques, c'est aussi important

de montrer que le Crédit Lyonnais a une image solide auprès du grand public. » Enfin, Jean-Christophe Alquier, explique que la campagne Total (annexes 45 et 46) « visait à avoir un effet d'image. Ça visait d'abord à informer les gens qu'il y avait quelque chose qui s'appelait la *Mission Littoral Atlantique* mais ça visait aussi à dire responsabilité. » Cet objectif d'image reste plus ou moins avoué car le contexte de crise exige prudence et mesure dans la prise de parole, notamment publicitaire. Or, la publicité, directe et puissante, ne connaît pas toujours la mesure. Dès lors, peaufiner ouvertement son image, alors que la crise exige de résoudre des problèmes urgents, peut paraître décalé. Cela explique à la fois les réserves quant à l'émission d'une publicité en temps de crise et la sobriété de leur fond et de leur forme. Moins publicitaires, plus sobres et informatives qu'à l'habitude, les publicités de crise seront moins facilement assimilées à une tentative de polissage d'image. De la sorte, elles sont à même d'accomplir leur fonction d'image sans pour autant que cette préoccupation n'apparaisse être leur préoccupation première. L'énonciateur prend d'abord soin d'exposer voire de reconnaître une difficulté ou une erreur, puis d'en proposer des solutions. Il entame son introspection pour ensuite pouvoir légitimement présenter les résultats de cette démarche et les aspects plus positifs, aptes à restaurer ou renforcer une image mise en péril.

Parallèlement, la crise, par le vif intérêt et les inquiétudes qu'elle génère, suscite une attente chez les publics concernés. Ainsi, le contexte de crise, en dépit des contraintes qu'il crée, peut aussi être considéré comme un environnement propice à l'émission d'une publicité car le destinataire se sent déjà concerné par l'objet de la publicité et y sera donc potentiellement plus réceptif.

b) La crise, un terrain médiatique propice à la publicité de crise

L'émission d'une publicité correspond à une stratégie d'entreprise poursuivant des objectifs définis, comme celui d'augmenter les ventes, de maintenir une présence dans l'esprit du public et contre les concurrents, de lancer un nouveau produit, parmi tant d'autres. Ce sont en définitive des motifs qui préoccupent davantage l'organisation d'un point de vue marketing et financier, que le destinataire de la publicité. Dans le cadre d'une communication publicitaire classique, l'organisation émettrice doit donc au préalable chercher à capter l'attention d'un public submergé de messages et majoritairement indifférent à l'entreprise. Le plus souvent, le public n'est pas en attente d'un message de la part de l'entreprise. Il les reçoit sans en faire une demande explicite.

Or, comme l'explique les deux auteurs de l'article « Communiquer en temps de crise » de Revue française de gestion[71], en crise, il semble que la situation s'équilibre, voire s'inverse, et c'est en cela que nous pouvons parler de la crise comme d'un terrain propice à la publicité de crise. La situation de communication n'est en effet plus la même. L'entreprise en crise fait la *une*. Elle fait objet de débats publics, son nom remplit les pages des journaux et le public s'y intéresse. Comme le souligne le responsable du pôle image d'EDF, Xavier Carette, « L'engouement médiatique a contribué à avoir recours à la publicité ». Il explique que l'importance des retombées presse et des autres médias constituait de facto un terrain propice à la publicité. Son contenu était tout trouvé, son public sensibilisé et intéressé. L'analyse de Xavier Carette résume l'opportunité que peut constituer une crise en matière de communication, celle d'un « espace médiatique qui s'ouvre à soi. » La publicité peut approfondir cette opportunité. En effet, les gens se sentent plus concernés que dans une situation de communication normale et donc sont potentiellement des récepteurs de publicité plus attentifs, plus actifs, voire demandeurs. « Ce n'était pas la campagne du siècle créativement [parlant], mais ça a touché les gens de façon très émotionnelle », rajoute Xavier Carette. « Ça [la tempête] a été vécu avec une telle émotion à mon avis, ça a rappelé aux gens tellement de choses, que ça en a favorisé le souvenir et l'impact publicitaire très clairement. Ça crée des opportunités. Quand tout le monde s'est intéressé à vous, quand derrière vous n'en profitez pas… » Il pense ici tout haut qu'il serait dommage justement de ne pas en profiter.

L'audience est à la recherche d'informations et de réponses, comme l'explique de nouveau l'article de Revue Française de Gestion. Elle accordera davantage d'intérêt aux messages qui lui permettent de solutionner un problème, de répondre à ses inquiétudes ou tout simplement un message qui vient se faire écho des commentaires médiatiques qu'elle a lu, vu ou entendu. C'est pourquoi en crise, l'implication et l'attention du public peuvent être plus grands et justifient alors le recours à un vecteur de communication grand public, aussi bien d'un point de vue de gestion de crise que de gestion d'image. En situation de communication classique, rappelons qu'un des plus grands défis de la publicité est bien de réussir à capter cette attention. Au travers d'une publicité de crise judicieusement élaborée, une organisation peut se construire et être perçue comme une organisation transparente, à l'écoute et qui assume ses responsabilités tout en servant ses intérêts.

---

[71] BRASSEUR (Marion), Forgues (Bernard). *Communiquer en temps de crise.* Revue française de gestion, n°137, janvier-mars 2002, p. 61-70.

En effet, Marc Esquenazi a défendu l'option publicitaire comme réponse à la crise Speedy, puis comme stratégie de rebond suite à la crise. Utilisant la crise et l'émotion générée dans les esprits de tous comme élément de levier, l'équipe de l'agence Edelman a conçu une publicité de restauration d'image sur le thème « Affaire Speedy, c'est la justice qui a dérapé ». Nous ne disposons pas de celle-ci mais nous tenons à l'utiliser dans le cadre de cette démonstration. Cette publicité a été suivie par celle dont nous disposons (annexe 44). Suite à l'accident d'un automobiliste dont Speedy a été accusé à tort, cette publicité proposa une nouvelle offre marketing dans les stations Speedy relative à la pression des pneus. « C'est une façon d'utiliser la crise, avoue Marc Esquenazi. Après tout j'en ai assez souffert, pourquoi je ne m'en servirai pas ? Pourquoi ça ne serait pas une sorte de point d'appui, de levier que je vais activer pour avoir une démarche marketing par exemple, et là je vais proposer une nouvelle idée de service. C'est malin. » L'efficacité, l'impact et la capacité de cette publicité à influencer les comportements seront renforcés car celle-ci est davantage susceptible de capter l'intérêt du lecteur. Certes, il s'agit ici de deux crises, tempête EDF et Speedy, où le public n'était pas hostile à l'organisation. Cependant, cette analyse relative au caractère propice de la crise pour l'émission d'une publicité d'image, est valable dans des cas moins favorables. Paul Prédault, Coca Cola ou Mercedes par exemple, ouvertement mis en cause, ont judicieusement utilisé la publicité comme stratégie d'image et comme réponse intéressante à un débat médiatique d'ampleur. De même dans la crise Erika, Jean-Christophe Alquier souligne, pré-tests à l'appui, que le public était en attente d'une réponse publicitaire de la part de l'entreprise ce qui illustre le surcroît d'intérêt et d'attention porté à la publicité en temps de crise.

Ainsi, la publicité se découvre en crise une nouvelle chance. Le destinataire est d'emblée attentif, le propos de la publicité d'emblée construit sur un réel contenu et une réelle nécessité de communication. Dès lors, la publicité de crise va pourvoir opérer une restauration, une modification ou un renforcement d'image effectif que nous voudrions finalement illustrer plus précisément à la lumière des stratégies d'image des publicités de crise de notre corpus.

3) Lumière sur trois stratégies d'image imputées à la publicité de crise : restauration, renouvellement, renforcement

La publicité de crise se présente en définitive comme un espace sémantique au service de l'image, qui, comme nous l'avons noté, est une composante essentielle de la communication de crise. Au travers de l'analyse sémio-linguistique de notre corpus, nous voudrions montrer que la publicité de crise s'articule autour de trois stratégies d'image relatives à la crise qui se joue ou qui vient de se jouer. Nous nous pencherons d'abord sur la publicité comme outil de restauration d'image dans les cas où l'image de l'organisation a effectivement été sérieusement écornée. Puis, nous analyserons la publicité de crise comme outil au service d'une politique de renouvellement en profondeur de l'image de l'institution comme stratégie de sortie de crise. Enfin, nous verrons que la publicité peut aussi servir une stratégie de renforcement d'image consécutif à une gestion de crise efficace. Ces trois stratégies mises en œuvre par la publicité de crise nous permettront de valider entièrement notre troisième hypothèse.

a) L'image de l'organisation écornée : la publicité de crise pour une image restaurée

Il s'agit de la situation la plus fréquente car la crise est le plus souvent néfaste pour l'image, en dépit de l'opportunité créée. La publicité de crise cherche donc à restaurer l'image d'une organisation décriée, comme le pense Marc Esquenazi concernant la publicité Speedy (annexe 44) : « C'est une publicité qui veut restaurer une image […], une image corporate […]. Son image a été mise en jeu et il fallait restaurer. » C'est aussi le cas de nombreuses de nos publicités (Crédit Lyonnais, Total, Perrier, la Banque Cantonale de Genève, Mercedes, Lepetit, d'Air France, et Coca Cola). Ces entreprises ont été effectivement accusées et leur image réellement ébranlée. La publicité vient essayer d'opérer ce que Jean-Pierre Villaret appelle le « retournement », c'est à dire la restauration d'image via un changement d'attitude et de comportement de l'opinion à l'égard de l'entreprise.

Cette entreprise de restauration d'image passe par la réaffirmation au sein de la publicité des éléments fondateurs de l'image de marque, qui était jusqu'ici positive et source de bénéfices. Si la publicité de crise ne remplace pas la gestion de la crise, elle en

facilite la perception et accélère ainsi les effets en termes d'image. Réaffirmer ses valeurs fondatrices permet d'éviter de ruiner un positionnement souvent bâti au cours de longues années. Il faut alors jouer la carte de la continuité malgré la crise. En effet, Perrier, qui a bâti son image et sa réputation sur la pureté et la fête, s'est trouvé en parfaite contradiction au cours de la crise de 1991. Tout le concept et la crédibilité du positionnement de Perrier s'écroulaient face à la présence de traces de Benzène dans la bouteille verte, menaçant ainsi la pérennité du produit et de l'image de l'entreprise. La stratégie consiste alors à utiliser la publicité (annexe 38) pour réaffirmer, dans une perspective de continuité, les atouts de cette image, mais aussi pour montrer que la gestion de crise a été menée en accord avec la promesse marketing de pureté. Les valeurs fondatrices de la marque deviennent alors le ressort publicitaire et la base argumentative de la copy-strategy. « Quand, depuis 87 ans, une marque est synonyme de joie, de fête, de confiance, de pureté, elle met tout en œuvre pour garantir cette joie, cette fête, cette confiance..., cette pureté. » Tous les éléments constitutifs de la marque sont ici mis en avant, plutôt deux fois qu'une, avec l'utilisation de la répétition. La ponctuation vient renforcer l'enracinement historique de ces valeurs avec l'isolement entre deux virgules de « depuis 87 ans ». De même, les points de suspension qui viennent isoler le mot « pureté », créent un effet d'attente et renforcent cette promesse en l'accolant au sigle « nouvelle production ». Lepetit (annexe 29) utilise le même procédé avec un-sous titre évocateur : « Lepetit, la tradition du camembert. » Après s'être attaqué à la polémique de la Listéria, l'entreprise réaffirme ce qui fait sa valeur, « depuis 130 ans », aux yeux des consommateurs dans une perspective de restauration d'image : « richesse des arômes, tradition séculaire, toujours symbole du bon goût et du savoir-faire gastronomique français. »

Cette stratégie de restauration d'image qui passe par une réaffirmation des éléments constitutifs du socle de crédibilité de l'image de marque, est aussi celle adoptée par Mercedes dans ces premières publicités de crise notamment. La philosophie de l'entreprise est présentée comme l'argument primordial. Dans la première publicité (annexe 32), les deux seules phrases qui sont mises en avant au travers d'une plus grande police et d'un alignement centré sont relatives à cette philosophie : « Le seul fait que l'on puisse douter de la sécurité d'une Mercedes est en contradiction flagrante avec notre philosophie. » Puis, dans un deuxième temps, nous pouvons lire : « Car notre philosophie nous interdit de proposer une voiture que nous sommes certains de pouvoir encore améliorer. » Alors que l'image a été profondément écornée, comme nous le rappelle

Jean-Pierre Villaret, il s'agit de restaurer ce qui fait traditionnellement les piliers de l'image de marque de Mercedes, et malgré la crise, de demeurer symbole d'exemplarité en matière de sécurité. En renforçant le niveau de sécurité de la Classe A, Mercedes a progressivement restauré son image et la Classe A fut au final une réussite.

Ces publicités, comme le pense Bernd Schmitt[72], s'inscrivent dans le cadre d'une protection de la marque à long terme car « la gestion de la réputation est le prolongement de la gestion et de la stratégie de marque ». Ainsi, malgré les déboires inattendus de la publicité Total dont nous avons exposé les circonstances, la stratégie de restauration d'image imputée à la publicité de crise peut porter ses fruits. Il ne s'agit pas de mesurer l'efficacité des publicités de crise, cela n'étant pas possible dans le cadre de ce mémoire, mais de s'appuyer sur le vécu des personnes que nous avons interviewées. Ainsi, Jean-Christophe Alquier, précise que la campagne relative à l'Erika a tout de même été bénéfique en termes de restauration d'image : « Tous les post-tests nous l'ont montré, on a gagné après cette campagne quatre places dans le placement du Nouvel Economiste […]. Sur les items que l'on s'était fixés, comme l'image du président, la confiance etc., tout avait remonté. » De même, selon le dossier en ligne de ComAnalysis sur la publicité en situation de crise[73], la publicité de crise de Chrysler, accusé d'avoir débranché des compteurs kilométriques sur des voitures testées avant d'être mises sur le marché, a permis au groupe d'accroître son capital de confiance de 20% en avouant sa faute.

Les campagnes du Crédit Lyonnais ont été aussi salutaires à cet égard, comme le souligne Laure de Gelis, certes de façon peut-être trop optimiste, mais argumentée : « Ça a fonctionné, très peu de clients sont partis. Certes il n'y a pas eu d'arrivée de nouveaux clients, […] , mais on a pu observer une grande fidélité et même plus. Un climat de connivence s'est instauré, les gens ont témoigné leur soutien, leur volonté de ne pas quitter le bateau. Au final, il y a même eu une fierté d'être clients du Crédit Lyonnais. » Michel Salion rejoint cette conception en portant une attention toute particulière à la publicité qui vient combler le déficit d'image post-crise : « L'utilisation de la pub est souvent très, très utile en sortie de crise. […]. Pour rebâtir en direction de ces publics clés, […] la pub est très adaptée car elle permet de l'efficacité, de la visibilité, de l'impact et donc une reconstruction de l'image vite. […]. Certains diront que ça n'est pas la peine,

[72] Bernd SCHMITT. « La réputation au-delà de la marque ». [En ligne]. www.lesechos.fr (page consultée le 2000.)
[73] Gilles LUGRIN, « Du fiasco… », op. cit., p.2.

mais quand une image a été durablement, lourdement touchée, accusée, impactée par une crise, il faut une campagne derrière pour la restaurer. »

Encore une fois, gardons à l'esprit, en dépit de cet optimisme pour la publicité, qu'il n'y a pas d'obligation ni de règle générale à même d'autoriser une affirmation si catégorique quant à la nécessité de ce type de campagne. Toutefois, sachant que la crise d'image peut persister malgré la clôture de la crise dans sa réalité matérielle, la publicité peut être une option très pertinente. Outre la restauration d'image, elle peut aussi découler d'une introspection de l'organisation qui engendre une volonté de révision de ses fondements et donc de son image, que la publicité vient formaliser et soutenir.

b) L'image est morte vive l'image ! : la publicité de crise pour une image renouvelée et modifiée

Au-delà d'une restauration d'image, le dysfonctionnement suscité par la crise impose ou occasionne parfois un bouleversement plus profond de l'organisation dans son ensemble, parfois fatal, parfois salvateur. Suite à une crise, il arrive que l'image de l'organisation soit complètement anéantie : perte d'aura, de crédibilité et donc de valeur à l'actif de l'organisation et aux yeux des publics. Dès lors, l'entreprise et son image sont comme mortes, c'est à dire prêtes à prendre un nouveau départ. La stratégie consiste à rebâtir une image en partie ou totalement nouvelle. Gravement mise en cause et jugée responsable, l'entreprise doit en effet penser à faire peau neuve en menant une phase d'introspection et en favorisant en interne une volonté de renouvellement du mode de management, du fonctionnement, parfois de l'équipe et de l'image de l'organisation. Cette option est à envisager lorsque les dommages sur la réputation d'une entreprise sont trop importants et irréversibles. C'est en cela que la crise est l'occasion d'un changement qui peut être salutaire. Une fois cette réflexion de changement mûrie et le programme d'actions élaboré, la publicité semble alors judicieuse pour faire connaître ce renouvellement et instaurer une nouvelle relation avec le public. Ce sont les éléments de cette transformation positive et de ce renouvellement qui confèrent à certaines de nos publicités de crise force et légitimité dans la phase de reconquête du public. Dans ce cas, elles accompagnent et accélèrent un repositionnement stratégique et donc reconstruisent une nouvelle image auprès du grand public.

A cet égard, les publicités de la Banque Cantonale de Genève (annexes 16 à 18), analysées dans le dossier de ComAnalysis par Gilles Lugrin[74], expriment noir sur blanc la volonté de mutation du groupe. Le champ sémantique de la nouveauté est à la base de l'argumentaire : « remise en question », « redéfinition », « nouvelle direction, nouvelle stratégie, nouvelle banque ». La publicité est la manifestation tangible du virage stratégique qui est en train de s'opérer et qu'il convient de communiquer à grande échelle. Cette publicité tend à honorer la double signification du mot crise : danger et opportunité. Il s'agit de communiquer sur l'étape post-crise qui se caractérise comme nous l'avons évoqué par l'apprentissage. Les clients ont besoin de percevoir les changements opérés pour accorder de nouveau leur confiance et retrouver leur fierté d'appartenance. Plus qu'une restauration d'image, il s'agit d'une transformation de l'identité du groupe consécutive à la crise. La crise a donc bien été le moteur d'une révolution interne salutaire que la publicité de crise a su accompagner et faire fructifier en utilisant le changement et la transparence comme socle argumentatif. Ces arguments, qui doivent se traduire concrètement par des actions et des décisions, sont à même de rebâtir l'image et la crédibilité de cette banque.

La situation de communication du Crédit Lyonnais est similaire. La banque au cours de cette crise a entrepris une opération de renouveau. « Le crédit Lyonnais est mort, vive le Crédit Lyonnais. Profitons-en pour redéfinir le métier », souligne Laure de Gelis en ajoutant que « cette prise de parole était rendue possible par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante. […] c'est vraiment l'idée de faute avouée à demi pardonnée ». Cette consultante voit en effet dans cette crise l'occasion de rebâtir une image sur de nouvelles bases. La nouvelle signature témoigne de cette garantie de changement : « *Votre Banque vous doit des comptes*. On sous-entend que le Crédit Lyonnais met en place une nouvelle relation, plus proche, plus transparente, plus franche, plus honnête, plus directe, moins langue de bois », analyse t-elle. La banque pose les « bases du redressement futur », comme expliqué dans la première publicité (annexe 22), tout en poursuivant les « changements de structures et de stratégies que [le Crédit Lyonnais] a commencé ». Dans la deuxième publicité (annexe 23), la banque met en avant ses facteurs de réussite tandis que dans la troisième (annexe 24), la question de l'image est ouvertement abordée. Il s'agit d'élargir le débat à l'image, comme le dit la publicité, de l'institution bancaire dans son ensemble. Celle-ci souffre d'une « perception plutôt négative ». « Les banques

[74] Gilles LUGIN. « De la mort… », op. cit., p.2.

dans leur ensemble (pas seulement dans le Crédit Lyonnais) subissent trois types de reproches » : trop « paternalistes » ; trop « passives » ; trop « impersonnelles ». Cette troisième publicité met même en cause leur « langue de bois publicitaire » et prétend changer ces perceptions. Il s'agit donc d'une stratégie de renouveau.

Enfin, une crise peut pousser les entreprises du même secteur à se repositionner. Comme le soulignent M. Ogrizek et J.M. Guillery dans leur ouvrage[75], « une crise produit a toujours tendance à se globaliser et finit par stigmatiser, par analogie, les autres produits du même secteur industriel ». Pour en revenir sur le scandale financier Andersen, la crise d'image a concerné en effet tous les cabinets dans la mesure où la crise de confiance s'est généralisée. Dès lors, les cabinets indirectement concernés par ces scandales ont su revoir leur communication pour préserver leur image et réputation. Ainsi, le cabinet d'audit et de conseil Deloitte & Touche a tenté une riposte communicationnelle faisant preuve de réactivité avec pour promesse le « franc parler » et le « nouveau visage du consultant », dans une campagne consécutive à la crise. Au même moment, le cabinet français Mazars a revu son positionnement institutionnel au travers d'une nouvelle promesse, celle de « l'indépendance ». Nous avons pu suivre ce choix de repositionnement au cours de notre stage chez Harrison & Wolf et dont Jean-Christophe Alquier avait la charge. Au sein de l'analyse du contexte proposée dans sa recommandation, il parle d'une « rupture majeure des perceptions avec l'affaire Enron-Andersen qui entraînera des recompositions et des repositionnements » et qui implique une coupure avec les codes et discours traditionnels. Il évoque aussi un « contexte de suspicion » où le concept d' « indépendance » est mis en avant pour se différencier des consultants d'Andersen qui ont été pris au piège de conflits d'intérêts à l'origine des scandales financiers. Il ne s'agit pas de restaurer l'image mais de réajuster son positionnement et de repenser l'image que l'on souhaite projeter dans un nouveau contexte de suspicion.

c) L'image *boostée* ! : la publicité de crise pour une image renforcée

Enfin, après la stratégie de restauration et celle du renouveau, la publicité peut accompagner une stratégie de renforcement ou de gain d'image. Il s'agit ici de concrétiser l'opportunité offerte par la crise pour améliorer son image auprès des publics. Une défaillance ou un accident maîtrisé, transformé en succès peut venir renforcer

[75] Michel OGRIZEK et Jean-Michel GUILLERY, *La communication*…, op. cit., p. 22.

l'image et la crédibilité d'une organisation. Si la crise a bien été gérée, pourquoi ne pas s'en servir comme point d'ancrage d'une publicité d'image ? En ce qui concerne les publicités de notre corpus, il s'agit des deux publicités d'EDF (annexes 26 et 27). Celles-ci sont des publicités « rarissimes », comme le disait Marc Esquenazi en ce qui concerne la publicité Speedy (annexe 44). Sortie grandie de la crise, EDF n'avait pas besoin de restaurer son image, et pourtant, elle a émis deux publicités relatives à la tempête. Bernard Emsellem tient à souligner cette singularité. « Pour EDF, […] il n'y avait pas besoin de restaurer puisque globalement les journalistes disaient qu'ils étaient formidables. C'était au contraire tirer parti de ce qui avait été un consensus disant *EDF est formidable*. […]. Il s'agissait d'essayer de capitaliser sur ce consensus positif autour de l'entreprise. » En février 2000, une fois la crise finie et les dégâts de la tempête réparés, EDF est devenue l'entreprise préférée des français selon le baromètre du Nouvel Economiste avec un indice d'image à 83. La publicité a eu un impact d'image aussi bien en interne qu'en externe, comme tient à le préciser Xavier Carette. Il explique clairement que la crise a créé une opportunité de prise de parole publicitaire. Il s'agissait d' « aller un peu plus loin dans la technique publicitaire en essayant, non pas de surfer sur la vague, mais de surfer… en tout cas essayer de créer encore plus de proximité. » La publicité, comme l'explique Xavier Carette, vient « rappeler de manière non pas triomphaliste mais plus émotionnelle » la gestion de la tempête au travers de portraits d'hommes d'EDF à l'ouvrage après la tempête.

Même lorsque la communication et la gestion de crise ont été bien menées et saluées par l'opinion publique, la communication de sortie de crise doit faire l'objet d'une réflexion. Il faut proposer un dispositif communicationnel de sortie de crise. Dans le cas EDF, la publicité, qui a reçu 92 % d'agrément, « a permis de montrer qu'EDF avait un vrai rôle de service public. Cela a intéressé les gens à l'entreprise », conclut Xavier Carette. La publicité a activement contribué au gain d'image d'EDF. Elle vient mettre un point final à la crise, nécessaire car l'entreprise doit clore elle-même la situation de crise avant de reprendre un discours plus commercial.

Après notre entretien avec les responsables de la communication d'EDF, nous avons pu avoir accès au document de synthèse post-crise du service communication. Celui-ci rappèle les bases de la communication de crise, sa composante interne, la dimension proximité et la pertinence d'une communication par la preuve, la transparence, la réactivité et l'humilité. Nous tenons pour cela à conclure sur l'analyse interne de cette bonne performance : « EDF récolte les fruits du formidable engagement de son personnel

sur le terrain pour réparer les dégâts d'une tempête hors du commun. […] l'ensemble du pays reconnaît l'extraordinaire effort que l'entreprise a déployé. EDF a choisi une communication vérité, sans excès d'optimisme, en faisant des bilans réguliers sur l'état de ses réseaux, […] auprès de ses clients, de l'administration, des élus et de la presse. François Roussely déclarait : voilà ce que nous sommes en mesure de faire, voilà ce que nous sommes incapables de réaliser. » Les deux publicités ont permis d'optimiser le cercle vertueux qu'une bonne politique de communication et gestion de crise a engendré.

Avoir recours à la publicité de crise et en faire une utilisation judicieuse ne s'improvisent pas. S'il n'y a pas de règles identiques à toutes les situations, il y a des questions conjointes, des pièges similaires à éviter et des mêmes recommandations à formuler et à considérer. Ces dernières reposent sur deux pistes de réflexion : les données relatives au contexte de l'organisation en crise, puis les procédés de fond et de forme, c'est à dire les codes visuels et rédactionnels des publicités de crise. Ces deux pistes de réflexion conditionnent l'utilité du recours à la publicité mais aussi ses chances de succès.

En matière de contexte, principalement trois éléments sont à prendre en compte. Tout d'abord l'audit de l'organisation, son secteur, sa renommée grand public ou non, et le type de crise auquel elle fait face. La crise produit et l'organisation proposant un service ou un produit grande consommation sont les deux éléments favorisant un recours naturel et pertinent à la publicité de crise. Les marques qui, en situation normale s'expriment habituellement via la publicité, auront plus de légitimité et de crédibilité à utiliser la publicité de crise. Au contraire, des organisations traditionnellement peu adeptes de la publicité s'exposeront éventuellement à une plus grande critique en émettant une publicité de ce type. Il convient de prendre en compte cette donne de départ pour faire le choix des messages, du ton et de la posture à adopter, si toutefois publicité il y a.

Vient ensuite l'audit de la donne médiatique et de la prise de positions des acteurs clés en faveur ou contre l'organisation. Disposer d'un capital sympathie ou d'un soutien d'au moins une frange de l'opinion, implique une réponse et un message différents d'une situation où l'organisation est unanimement décriée. Savoir quelles thématiques sont abordées par les médias et les principaux acteurs du débats oriente également le contenu des messages et conditionne le degré de nécessité de la publicité en réponse à la crise. Enfin, les questions de calendrier sont elles aussi déterminantes au sein de cette réflexion. La question à se poser dans un deuxième temps pour conférer légitimité et efficacité à la publicité de crise est la suivante : Quand émettre la publicité par rapport aux phases de la crise et par rapport à la mise en place du dispositif de communication hors-méfia ?

Notre deuxième piste de réflexion concernant nos recommandations, réside dans l'attention toute particulière à porter au fond et à la forme des publicités et notamment à la nécessaire distinction qu'elle opère avec le modèle publicitaire classique. C'est cette

différentiation et cette capacité à se forger des codes adéquats à la situation de crise qui rendent son travail d'image possible. La publicité de crise, pour servir judicieusement et efficacement l'image de son émetteur, doit en effet être acceptée par l'opinion publique et légitime à ses yeux dans le cadre de la gestion de la crise. Pour cela, nous recommandons la prise en considération à la fois des risques et des limites auxquels la publicité en temps de crise expose et des modalités textuelles et visuelles qui permettent de les contourner. La restauration d'image n'est pas toujours possible et la publicité seule ne permet pas, encore une fois, de mener à bien cet objectif. Ce rôle de la publicité de crise, à savoir revaloriser l'image pendant et surtout en sortie de crise, n'est souvent pas aisé dans un contexte de suspicion et d'hostilité. Ce regain ou gain d'image passe bien évidemment par des mesures concrètes de gestion de crise et d'introspection qu'une publicité de crise construite intelligemment peut rendre publiques, promouvoir et accélérer.

La publicité de crise, si elle parvient à répondre aux contraintes de la situation de crise en se faisant notamment plus sobre, plus crédible et plus interactive que la publicité ordinaire, pourra prétendre à une participation efficace dans la gestion d'image. Nous validons donc bien notre troisième hypothèse de travail. Les études de cas basées sur les exemples et l'analyse de notre corpus, nous ont permis d'illustrer concrètement les stratégies d'image imputées à la publicité de crise. 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.

CONCLUSION

Publicité et crise sont les deux notions sur lesquelles nous avons choisi de nous pencher dans le cadre de ce mémoire. A première vue, communication publicitaire et communication de crise sont deux domaines aux frontières distinctes et dont la relation ne vient pas spontanément à l'esprit.

La communication de crise est une discipline relativement jeune qui se consacre, comme son nom l'indique, à la crise, cet événement imprévu qui vient compromettre la pérennité d'une organisation. Dans le champ de la communication, la communication de crise se distingue par le contexte d'urgence, d'inquiétude et de suspicion dans lequel elle opère et l'importance des enjeux. Il en résulte des messages et des stratégies distincts de ceux des campagnes de communication normales. Le choix des vecteurs dans un contexte de crise doit lui aussi faire l'objet d'une réflexion spécifique, prenant en compte les éléments constitutifs d'une bonne communication de crise. En matière de crise, les experts s'accordent à penser que la meilleure des communications est celle de la transparence, de la réactivité, de l'interactivité, de la vérité ou encore de la proximité. Le tout doit être orchestré par une politique de communication par la preuve, seule, au final, à être à même de mettre fin à la crise. Les vecteurs de communication les plus aptes à répondre à ces exigences sont ceux que nous avons appelé la panoplie traditionnelle : la communication de proximité et interpersonnelle, le marketing direct, Internet et la communication interne. Les relations presse occupent aussi un rôle moteur et indispensable car la dimension médiatique de la crise représente la pierre angulaire du processus de crise et donc de gestion et de communication de crise.

Distinguant la communication hors-média et la publicité de crise, nous avons constaté en premier lieu une prédominance du dispositif hors-média au sein de la communication de crise. Pourquoi alors s'intéresser au rôle du dispositif publicitaire de la communication de crise, si celui-ci n'y est que secondaire, voire marginal ? Ce sont en effet les modalités de la communication hors-média qui conviennent le mieux à une situation de crise. Elles offrent notamment plus de crédibilité, plus d'interactivité, plus d'information que ne le permet le modèle publicitaire habituel. Le peu de liens, à première vue, entre publicité et communication de crise explique peut-être en partie le peu d'ouvrages traitant de cette relation. En effet, en inscrivant notre objet d'étude dans l'état actuel de la recherche, nous nous sommes aperçue que la relation entre publicité et communication de crise a été

relativement peu approfondie. Pourtant, au regard de l'utilisation croissante de la publicité comme outil de communication de crise, nous sommes en droit de penser que la publicité en temps de crise mérite une attention particulière. C'est pourquoi, nous avons tenu à l'isoler en temps que domaine singulier et quelque peu inédit de la communication de crise et donc, à poser une problématique à même d'en cerner les enjeux principaux : Compte tenu des exigences très spécifiques de la communication de crise, en quoi la publicité peut-elle être un vecteur pertinent au cours d'une situation de crise ?

Nous avons choisi de prendre en considération toutes les formes de publicités relatives à une crise, sans restrictions liées aux types de crises, d'organisations ou d'enjeux. Cette hétérogénéité rendait d'emblée notre problématique à la fois ambitieuse mais aussi discutable. Pouvait-on comparer l'utilisation de publicités dans des contextes si hétéroclites et en tirer des conclusions générales concernant leur pertinence et leur efficacité. Nous avons relevé ce pari car il nous a semblé que, malgré la diversité, l'utilisation de la publicité en situation de crise quelle qu'elle soit, constituait en elle-même une catégorie avec ses similitudes et sa cohérence. Nous ne remettons pas pour autant en compte une des limites de ce mémoire : la difficulté d'apporter des recommandations catégoriques et applicables à toutes les situations. Tout en ayant choisi de ne pas restreindre notre problématique à certains types de crises ou d'organisations, nous confirmons que ces données conditionnent en partie la pertinence, la légitimité et l'efficacité de la publicité en temps de crise. Il n'en demeure pas moins que la problématique est la même pour toute organisation confrontée à une crise et qui s'interroge (ou qui omet de s'interroger) sur un éventuel recours au dispositif publicitaire. Cette continuité nous a poussé à intégrer la diversité dans ce mémoire, hétérogénéité qui nous aura permis d'explorer de nombreuses situations et donc différents champs de l'information et de la communication.

La publicité de crise dont il a été question tout au long de notre démonstration, est une forme de publicité particulière émise en période de crise, et dont le propos est directement relatif à la crise, cet événement inattendu et le plus souvent néfaste à l'organisation qui en est frappée. La publicité de crise ne vente donc pas des produits, des services ou une firme. Elle propose un message relatif à la sécurité alimentaire, à un incident environnemental ou technique, à une grève, une polémique ou autre scandale financier, parmi tant d'autres sujets sensibles. Son objet et son contexte d'émission sont en soi peu communs. Pourtant, si les avantages de la communication de crise hors-média sont plus évidents, nous avons démontré que la publicité de crise est potentiellement à

même d'offrir une alternative ou un complément judicieux à cette même communication de crise hors-média.

La communication de crise hors-média, en dépit de ces avantages, souffre de faiblesses qui peuvent poser problème en temps de crise. Les relations presse, par exemple, ne permettent pas de contrôler le message. Elles ne permettent pas, entre autres, de contrôler la teneur du message, le moment de son émission ou le support sur lequel il sera véhiculé. En termes d'audience, la communication hors-média peut être limitée. En effet, ses vecteurs ne permettent généralement pas de toucher le plus grand nombre. Pourtant en temps de crise, il faut s'assurer que le grand public, comme on le désigne encore et qui a un rôle croissant dans l'évolution de la crise, reçoit les messages de l'organisation intacts, complets et en temps voulu. C'est en cela que la publicité se présente comme une alternative potentielle aux limites de la communication de crise non publicitaire. Elle offre un contrôle total du message et de ses modalités de distribution. Elle permet de toucher une très large audience. De plus, la publicité de crise peut aussi être un complément à la communication de crise hors-média dans la mesure où elle offre la possibilité de multiplier les vecteurs de communication, de renforcer les vecteurs non publicitaires tout en ajoutant une touche de créativité.

Ayant démontré les capacités et avantages de la publicité en temps de crise par rapport à la communication hors-média, nous avons ainsi validé notre première hypothèse. Toutefois, la publicité n'est en aucun cas un vecteur de communication autosuffisant en temps de crise. Elle dépend souvent de l'efficacité et de la réussite du dispositif de communication hors-média mis en place. La publicité de crise trouve sa raison d'être qu'avec et uniquement par rapport à la communication de crise non publicitaire et les actes de gestion de crise. Cette dépendance ne lui interdit pourtant pas d'avoir une efficacité en elle-même dans la tentative de résolution et sortie de crise.

Cependant, malgré ses succès et ses pouvoirs avérés, nous avons constaté que la publicité de crise reste un vecteur de communication de crise encore relativement peu utilisé. En effet, la publicité ne traite t-elle pas le plus couramment de problématiques plus légères et ayant un but directement commercial d'augmentation des ventes ou des parts de marché. Dès lors, nous avons démontré dans le cadre de notre deuxième hypothèse et au cours du second chapitre, que le recours à la publicité de crise n'était pas sans dangers ni limites. La technique et le modèle publicitaires ne sont pas toujours adaptés et pertinents dans un contexte de crise. Souffrant d'un déficit de crédibilité et d'interactivité notamment, il nous a très tôt paru évident que la publicité aurait des

difficultés à répondre aux exigences de transparence et de feed-back d'une communication de crise digne de ce nom. En utilisant la publicité, l'organisation compromet d'emblée le caractère objectif du message. Le public sait que c'est elle qui parle, selon ses intérêts. Si en temps de crise, ce public est demandeur d'informations en provenance de l'organisation, paradoxalement il accorde le moins de crédit aux messages venant d'elle. Dès lors, en crise plus que jamais, la publicité risque de souffrir d'un déficit de crédibilité qui remet en question sa pertinence. C'est pourquoi, nous avons voulu confirmer le caractère limité voire dangereux de la publicité en temps de crise à la lumière d'études de cas précis. Nous avons en cela confirmé notre seconde hypothèse sans pour autant remettre en question les avantages de la publicité en période de crise, objets de notre première hypothèse.

Nous sommes donc arrivée à un point de la démonstration faisant de la publicité de crise un vecteur de communication judicieusement complémentaire à la communication de crise hors-média mais, dont l'utilisation reste risquée, limitée et parfois inappropriée face aux exigences de la crise. Il nous fallait donc à ce stade de notre analyse, offrir des pistes de réflexion permettant de surmonter ce qui paraissait remettre en question l'utilisation du vecteur publicitaire en temps de crise, dont nous avions pourtant confirmé les capacités prometteuses dans notre premier chapitre. Il nous semblait en effet dommage de renoncer à un outil qui, en plus du contrôle et de la large audience qu'il offre, s'avère pertinent dans une stratégie de restauration d'image consécutive à la crise. Nous avons donc entrepris de lever le paradoxe qui se trouvait entre la première et la deuxième hypothèse.

Notre troisième chapitre avait alors pour ambition de comprendre comment ces risques et limites pouvaient être contournés afin d'exploiter le plus efficacement et sûrement possible les potentialités de la publicité de crise. Pour cela, nous avons voulu forger les principales recommandations et questions à se poser en matière d'utilisation efficace de la publicité en temps de crise. Ainsi, nous nous sommes demandé dans quel cas il semble plus propice d'utiliser la publicité de crise. Puis, si le choix est fait d'avoir effectivement recours à la publicité en temps de crise, comment l'utiliser au mieux pour ne pas s'exposer à ses risques, critiques et limites, pour être efficace et servir l'image de l'organisation ? Il ne s'agissait pas de proposer un mode d'emploi universel ou des recettes applicables à toutes situations de crise. En effet, notre domaine d'étude, comme nous l'avons déjà mentionné, recouvre des problématiques de crise très diverses aussi bien dans les secteurs et organisations abordés que dans la porté des enjeux et des risques

pour les parties prenantes. Dès lors, nous avons formulé avant tout les questions à se poser dans le cadre d'une réflexion sur une campagne publicitaire dans une situation de crise. Les recommandations qui en découlent sont certes générales mais elles restent à mettre en parallèle avec le contexte spécifique de chaque crise, ses enjeux, le type d'organisations qu'elle touche et sa donne médiatique notamment. Ces données intrinsèques à la crise et à l'organisation peuvent influer sur la pertinence ou non de la publicité de crise. Quoi qu'il en soit, nous avons pu conclure notre étude sur des recommandations pragmatiques et généralisables.

Nous avons opté pour un exposé des recommandations en deux étapes. Dans le premier temps, nous avons exposé les questions à se poser à la lumière du contexte de crise : environnement interne et externe, état de la donne médiatique, temps et budget disponibles, préconisation en matière de calendrier. Ces données sont autant d'interrogations et de conditions en matière d'utilisation de la publicité en réponse à une crise. Elles conditionnent largement la pertinence, la légitimité comme l'efficacité ou non de la publicité en situation de crise. La donne médiatique et le degré de responsabilité de l'organisation dans la crise en cours en sont deux facteurs déterminants.

Puis, nous nous sommes penché plus longuement sur un élément tout aussi déterminant de la réussite et de l'efficacité d'une publicité de crise : sa forme et son contenu. Comment concevoir cette publicité une fois que l'on a décidé d'y avoir recours à la lumière des données contextuelles ? Pour répondre à cette question primordiale dans le cadre de recommandations, nous avons effectué une analyse sémio-linguistique des publicités de crise de notre corpus pour ainsi se confronter à leur réalité matérielle. Au travers de cette analyse, nous avons montré en quoi la publicité de crise se forge des codes qui lui sont propres et donc distincts de ceux de la publicité ordinaire. Le modèle publicitaire classique, par nature peu interactif, peu crédible et peu informatif ne convient pas en temps de crise et peut, par conséquent, avoir des effets pernicieux. Dès lors, la distinction de la publicité de crise via des codes rédactionnels et visuels adaptés au contexte de crise, permet de se prémunir en partie des réserves émises dans notre second chapitre.

Forte de ces nouveaux codes, la publicité de crise se construit comme une publicité plus crédible et plus humble, plus informative et interactive qu'à l'habitude. Sous cette forme renouvelée, elle peut gagner sa légitimité et faire preuve d'efficacité en période de crise, en contribuant notamment activement au travail de restauration, de modification ou de renforcement d'image indispensable pendant et suite à une crise. Cette dernière étape

de la démonstration nous aura permis de valider notre troisième hypothèse et surtout de réconcilier les deux premières : Oui, la publicité en temps de crise peut apporter un complément et un renfort pertinent à la communication de crise hors-média. Pourtant, oui toujours, l'utilisation de la publicité de crise peut dans certains cas être dangereuse, limitée ou illégitime. Alors, il s'agit désormais pour les praticiens de prendre en considération les éléments de contexte, de se familiariser avec les codes et modalités singuliers de la publicité de crise, pour être les plus à même, d'abord de démontrer la pertinence d'un dispositif publicitaire au cœur de la crise qui les concerne, puis d'en assurer la légitimité, l'efficacité et la conception adéquate.

Certes, ce mémoire ne nous aura pas permis de mesurer scientifiquement l'efficacité de la publicité en période de crise. En effet, si nous avons démontré en quoi et comment la publicité pouvait ou non offrir une réponse pertinence à une situation de crise, nous ne pouvons en mesurer méthodiquement son efficacité. Il conviendrait pour cela de mener des pré et post-tests dont la conduite n'était pas matériellement possible dans le cadre de ce mémoire. Toutefois, nous avons pu établir les forces, les faiblesses de la publicité en temps de crise, mais aussi des recommandations pratiques et générales quant à son utilisation et son efficacité. Nous espérons ainsi avoir apporté des approfondissements et des pistes de recherches sur la pertinence d'une collaboration entre la communication média et hors-média au sein d'un dispositif de communication de crise, qui jusqu'à présent n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages spécialisés sur la crise

1. ROUX-DUFORT (Christophe). - *La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations*. - Bruxelles : de Boeck, 2000. - 190 p. - (Collection Université/Management)
2. VASTEL (Dominique). - « La Communication de crise : Faut-il parler, faut-il se taire ? ». - Médiaspouvoirs. - juillet-âout-septembre 1988, p. 26-44. - (n°11.)
3. LIBAERT (Thierry). - *La communication de crise* : Comment l'anticiper ? Comment l'organiser ? - Paris : Sciences Po Paris/Direction de la Formation Continue 2001. - (Tome 1 et Tome 2.)
4. LIBAERT (Thierry). - *La communication de* crise. - Paris : Dunod, 2001. - 118 p. - (Les Topos. Eco gestion.)
5. FOURNIER (Michel). - *La crise* : risque ou chance pour la communication ? - Paris : L'Harmattan, 1999. - 316 p. - (Pratiques en Formation.)
6. *Crise et communication* Dossier / sous la direction de Michèle Gabay. - 2ème semestre 1999, p. 13-260. - (Communication et Organisation ; n°16.)
7. LAGADEC (Patrick). - *La gestion des crises* : outils de réflexion à l'usage des décideurs. - Paris : Mac Graw-Hill, 1991. - 330 p.
8. *La communication de crise* : enjeux et stratégies / sous la direction de Maud Tixier. - Paris : Mc Graw-Hill, 1991. - 270 p. (Mac Graw-Hill, La communication Nouveaux concepts Nouvelles idées.)
9. OGRIZEK (Michel), GUILLERY (Jean-Marie). - *La communication de crise*. - 1ère éd. - Paris : PUF, 1997. - 127 p. - (Que Sais-je ? ; n° 3272.)
10. FILSER (Marc). - « Le marketing face aux peurs alimentaires ». - Revue française du marketing, n° 183-184, 2001. - 228 p.
11. LOUPPE (Albert). - « Marketing et situation de crise ». - Revue française du marketing, n° 186, 2002. - p. 5-21.
12. FORGUES (Bernard) et al. - *Crises : la gestion responsable*. - Revue française de gestion, n°108, 1996. - p. 71-122.
13. BRASSEUR (Marion), Forgues (Bernard). - *Communiquer en temps de crise*. - Revue française de gestion, n°137, janvier-mars 2002. - p. 61-70.

14. LEPRAT (Bruno). - « Comment demander pardon sans se faire hara-kiri ». - Stratégies, 1/10/99. - (n° 1116.)
15. « Gestion de la communication de crise : annus horribilis ». - Marketing Magazine. - février 2000. - (n° 47.)
16. « Communiquer sur un sujet sensible ». - LSA, juillet-aout 2000.- (supplément au n° 1693/1694.)

Ouvrages spécialisés sur la communication institutionnelle

1. D'ALMEIDA (Nicole). - *Les promesses de la communication*. - Paris : PUF, 2001. - 264 p. (Sciences, Modernités, philosophies.)
2. BEAUDOIN (Jean-Pierre). - *Etre à l'écoute du risque d'opinion*. - Paris : Organisation, 2001. - 206 p.
3. HEBERT (Nicole). - *L'entreprise et son image* : La publicité institutionnelle : pourquoi, comment ? - Paris : Dunod, 1987. - 208 p.
4. WEIL (Pascale). - *Communication oblige !* Communication institutionnelle et de management. - Paris : Editions d'Organisation, 1990. - 266 p.
5. D'HUMIERES (Patrick).- *Management de la communication d'entreprise*. - Paris : Eyrolles, 1993. - 334 p.
6. TIXIER-GUICHARD (Robert). - *Les dircoms* : à quoi sert la communication ? Enquête - Paris : Seuil, 1993. - 614 p. - (Première partie : *Les feux de la rampe*, chapitre 1 : *la crise subite*, p.19-47.)
7. D'HUMIERES (Patrick), CHAVEAU (Alain).- *Les pionniers de l'entreprise responsable*. - Paris : Edition Organisation, 2001. - 263 p. - (Stratégie.)
8. SCHWEBIG (Philippe). - *Les communications de l'entreprise* : au-delà de l'image. - Paris: Mac Graw-Hill, 1988. - 170 p. - (Mac Graw-Hill/Stratégie et Management.)

Ouvrages sur la publicité

1. ADAM (Jean-Michel), BONHOMME (Marc). - *L'argumentation publicitaire* : rhétorique de l'éloge par la persuasion. - Nathan, 1997. - 238 p.
2. TIXIER (Maud). - « Les annonces publicitaires à contenu rédactionnel long ». - Communication et Langages, n°88, 1991. - p. 74-94.
3. LAGNEAU (Gérard). - *La fin de la publicité* : trois essais sur la communication institutionnelle - Paris : PUF, 1993. - 184 p. - (PUF / Politique d'Aujourd'hui.)

4. *La publicité* : Théories, acteurs et méthodes / sous la direction d'Eric Vernette. - Paris, 2000. - 210 p. - (Les études de la documentation Française.)
5. KAPFERER (Jean-Noël), THOENIG (Jean-Claude). - *La Marque*. - Paris : Mc Graw-Hill, 1989. - 330 p.
6. IREP. - *L'efficacité publicitaire*. - Paris : IREP, 1998. - 538 p. (Les références de l'IREP : 1992-1998.)
7. RIOU (Nicolas). - *Pub Fiction* : société postmoderne et nouvelles tendances publicitaires. - Paris : Editions d'Organisation, 1999. - 184 p.
8. CAUMONT (Daniel). - *La publicité*. - Paris : Dunod, 2001. - 118 p.
9. PENINOU (Georges). - *Intelligence de la publicité*. - Paris : Robert Laffont, 1972. - 303 p.
10. PENINOU (Georges). - « Sens et Publicité ». - décembre 1973. - 65-72 p. (Humanisme et Entreprise ; n° 82.)
11. CATHELAT (Bernard). - *Publicité et société*. - Paris : Payot, 2001. - 289 p.

Mémoires CELSA

1. BARTHELEMY (Florence). - *De la notoriété à la légitimité de l'entreprise* : nouveaux enjeux pour une stratégie de communication de crise face à l'opinion publique. - Paris : CELSA/Formation Initiale, 1991. - 356 p. - (Très-bien.)
2. MEGTERT (Sandra). - *La communication de crise est-elle perçue par les dirigeants d'entreprise comme un outil nécessaire et efficace des relations publiques ?* - Paris : CELSA/Formation Initiale, 1996. - 147 p. - (Assez-bien.)
3. BALSAN (Moïra). - *Après la crise de la « vache folle »* : quelle stratégie grand-public mettre en place en France pour valoriser la viande de bœuf irlandaise ? - Paris : CELSA, 1999. - 143 p. - (Passable.)
4. WEISS (Isabelle). - *La communication de crise* : une nouvelle exigence du management de l'entreprise : l'exemple du Crédit Lyonnais. - Paris : CELSA/Formation Initiale, 1996. - 153 p. - (Assez-bien.)
5. MOMPEURT (Sarah). - *Autour de no Logo* : la réception de la polémique anti-marques dans la presse française. - Paris : CELSA, 2001. - 161 p. - (Bien.)
6. LAUNIAU (Bertille). - *Les modes de représentation des entreprises « citoyennes » en publicité* : l'alliance d'un engagement « sociétal » et d'une vocation commerciale. - Paris : CELSA/Formation Initiale, 1995. - 233 p. - (Bien.)

7. TIXIER (Maud). - *Confrontation du message linguistique des annonces aux critères d'efficacité de l'écriture : une nouvelle voie pour la recherche publicitaire ?* - Paris : CELSA/Formation Initiale, 1987. - 430p. (Très Bien.)

Divers

1. KLEIN (Naomi). - *No Logo: la tyrannie des marques.* - Arles : Actes Sud, 2001. - 574 p.
2. BRETON (Philippe), PROULX (Serge). - L'explosion de la communication. - Paris : La Découverte, 1993. - 326 p. (2ème édition)
3. KAPFERER (Jean-Noël). - Les chemins de la persuasion : le mode d'influence des media et de la publicité sur les comportements - Paris : Dunod, 1990. - 348 p. - (Dunod/Entreprise.)

Internet

1. LUGRIN (Gille). - « De la mort au rat dans votre assiette ? La publicité en situation de crise I ». - ComAnalysis. - publication n°33. - Décembre 2001. - www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication33.htm. (pages consultées en avril 2002.)
2. LUGRIN (Gilles). - « Du fiasco…au couronnement : La publicité en situation de crise II ». - ComAnalysis. - publication n°37. - février 2002. - www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication37.htm. (pages consultées en avril 2002.)
3. LUGRIN (Gilles). - « La gestion de crises : aide mémoire ». - ComAnalysis. - publication n°40. - mars 2002. - www.comanalysis.ch/ComAnalysis/Publication40.htm. (pages consultées en avril 2002.)
4. www.communicationcrise.com
5. TAILLIEZ (Bernard). - « Les bobards de l'Erika… ». - décembre 2000. - analytika.free.fr/html/bobards_erika.html (pages consultées le 20 février 2002).
6. MANTOUX (Aymeric). - « Les entreprises contraintes de rendre des comptes ». - 12 octobre 2001. - www.nouveleco.com/templates/articles.asp?idarticle=5864&idrubrique=42 (pages consultées le 10 avril 2002)
7. www.csa.tmo: L'opinion publique face aux crises

Méthodologie :

1. BARDIN (Laure).- *Analyse de contenu*,. - 9ème éd. - Paris : PUF, 1998. - 291 p. - (Le Psychologue ; n°69.)
2. CORNU (Geneviève). - *Sémiologie de l'image dans la publicité*. - Paris : Editions d'Organisation, 1991. - 162 p. - (EO/Sup/Université.)

ANNEXES

- **Annexes guide et grilles…..…….……..154**

1. Guide d'entretien……...……...…….155
2. Grille d'analyse d'entretien hypothèse 1……...……157
3. Grille d'analyse d'entretien hypothèse 2……..……158
4. Grille d'analyse sémio-linguistique hypothèse 3...……159

- **Annexes entretiens……160**

5. Stéphanie Bastide, directrice clientèle et conseil de l'agence Beau Fixe……..161
6. Jean-Pierre Beaudoin, directeur général de l'agence i&e……..169
7. Bernard Emsellem, directeur de l'agence TBWA à l'époque de l'entretien…….179
8. Marc Esquenazi, consultant senior de l'agence Edelman…..……186
9. Rémy Ossard, co-fondateur de l'agence Thompson Corp à l'époque de l'entretien.192
10. Michel Salion, ancien manager de l'agence Harrison & Wolf……..200
11. Laure de Gelis, consultante senior de l'agence Devarrieux-Villaret…….206
12. Jean-Pierre Villaret, directeur de l'agence Devarrieux-Villaret……....212
13. Jean-Christophe Alquier, directeur général de l'agence Harrison&Wolf.....……215

- **Annexes Corpus publicitaire……225**

14. Publicité Air France……...226
15. Lettre Ouverte Aviva…….227
16. Publicité Banque Cantonale de Genève 1……..228
17. Publicité Banque Cantonale de Genève 2……..229
18. Publicité Banque Cantonale de Genève 3……..……230
19. Lettre Ouverte CGT……...231
20. Publicité Coca Cola 1……232
21. Publicité Coca Cola 2……233
22. Publicité Crédit Lyonnais 1……...234
23. Publicité Crédit Lyonnais 2……...235
24. Publicité Crédit Lyonnais 3……...236
25. Publicité Crédit Lyonnais 4……...237

26. Publicité EDF 1……..238
27. Publicité EDF 2……. 239
28. Communiqué Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé…….240
29. Publi-information Lepetit……..241
30. Publicité McDonald's……...242
31. Publicité McDonald's (obésité)……243
32. Publicité Mercedes 1…….244
33. Publicité Mercedes 2……..245
34. Publicité Mercedes 3……..246
35. Publicité Mercedes 4……..247
36. Publicité Microsoft..……..248
37. Publicité Paul Prédault……...249
38. Publicité Perrier…….250
39. Publicité Quick..……251
40. Publicité Retraites Gouvernement 1……..252
41. Publicité Retraites Gouvernement 2……..253
42. Communiqué SEB…….254
43. Publicité Siemens/Swisscom…….255
44. Publicité Speedy……256
45. Publicité Total 1……257
46. Publicité Total 2…….258
47. Publicité Viande Suisse…….259

- **Annexes Mappings…….260**

48. Axe types de crise / phases chronologiques de la crise…….261
49. Axe discours offensif-défensif / discours institutionnel-commercial……262

ANNEXES GUIDE ET GRILLES D'ENTRETIEN

1. Guide d'entretien
2. Grille d'entretien hypothèse 1
3. Grille d'entretien hypothèse 2
4. Grille sémio-linguistique hypothèse 3

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN

Durée : entre 45 et 75 minutes

Lieu : Lieu de travail de l'interviewé

Personnes interrogées : Consultants en agences de communication corporate, un attaché de presse, un directeur de publicité

Rappel des faits

Services proposés en matière de communication de crise

Durant la crise X, quels ont été les outils de communication mis en place ?

Publics de cette situation de crise

Rôle du grand public ?

Comment communiquer vers le grand public ? Moyens, objectifs ?

Relations média

Intensité médiatique au moment de l'émission de la publicité ?

Quelle politique de relations presse ? Quels résultats ? Quels obstacles ?

Les informations données par l'entreprise ont-elles été reprises par les journalistes ?

Que faire quand ce n'est pas le cas ?

Avez-vous déjà conseillé à un client d'avoir recours à l'achat d'espace ?

Pourquoi ?

Quand ?

Dans quelle situation la prise de parole publicitaire vous semble t-elle nécessaire ?

Qui a proposé l'idée de la publicité ?

A-t-il fallu convaincre ?

A quel moment la publicité a-t-elle été émise ?

Pourquoi ce timing ?

L'organisation était-il encore en crise ?

Sur quel supports, quelle durée ?

Quel était l'objectif de cette publicité ?

Pouvait-on l'atteindre autrement ?

Concevez-vous ce type de publicité comme une publicité traditionnelle ?

Peut-on réaliser ce type de publicité pour n'importe quelle crise ?

Quelles sont vos recommandations une fois la crise terminée ?

Que pensez-vous de l'utilisation de la publicité comme communication de sortie de crise ?

Votre avis sur les publicité suivantes

Le choix publicitaire vous paraît-il judicieux ?

L'entreprise aurait-elle eu intérêt à faire passer ce message autrement ?

En termes de contenu et de forme, pouvez vous m'expliquer le parti pris de ces publicités ?

ANNEXE 2 : GRILLE ENTRETIEN HYPOTHESE 1

Avantages de la communication hors-média en temps de crise

Attitude des médias et de l'opinion publique durant la crise X

Politique de relations presse et analyse des retombées presse

Limites de la communication de crise hors-média en temps de crise

Apport de la publicité dans une situation de crise (par rapport au dispositif global de communication)

Items relatifs au bénéfice *contrôle*

Items relatif au bénéfice *public*

Item relatif au bénéfice *complément* à la communication hors-média

Objectifs de la publicité de crise

ANNEXE 3 : GRILLE ENTRETIEN HYPOTHESE 2

Critiques contre la publicité en situation normale

Champ sémantique de la crédibilité

Champ sémantique de la légitimité

Champ sémantique de la manipulation

Limites de l'outil publicitaire en temps de crise

En termes d'efficacité

En termes d'acceptation à la réception

En termes de compatibilité avec le registre de la communication de crise et les exigences du contexte de crise

Par rapport aux outils hors-média

Dangers de l'utilisation de l'outil publicitaire en temps de crise

Effets pervers

Champ sémantique du risque

ANNEXE 4 : GRILLE SEMIO-LINGUISTIQUE HYPOTHESE 3

RELATION VISUELLE

Répartition texte-image

Espace occupé par l'image / Espace occupé par le texte

Couleurs

Couleurs dominantes / Tonalité

Typographie

Police / Style / Attribut

Signature

Présence du logo, de la signature / Position

Eléments visuels appartenant aux codes de l'information

RELATION THEMATIQUE (TEXTUELLE)

Axe de communication

Ton (informatif, solennel, humoristique, émotionnel, etc.)

Relation construite avec le lecteur (expertise, partenariat, responsabilité, etc.)

Enonciation

Longueur des phrases, degré de langage, présence de l'énonciateur et du destinataire

Présence d'un numéro de téléphone, d'un site Internet, etc.

Thèmes

Champ sémantique de l'information de la sécurité / allusion à la crise ?

Territoires de communication

Cibles / Promesses / valeurs

ANNEXES ENTRETIENS

5. Stéphanie Bastide, directrice conseil de l'agence Beau Fixe
6. Jean-Pierre Beaudoin, directeur de l'agence I & E
7. Bernard Emsellem, ancien directeur de l'agence TBWA
8. Marc Esquenazi, consultant senior de l'agence Edelman.
9. Rémy Ossard, co-fondateur de l'agence Thomson Corp
10. Michel Salion, Ancien manager de l'agence Harrison & Wolf
11. Laure de Gelis, consultante senior de l'agence Devarrieux-Villaret
12. Jean-Pierre Villaret, Directeur de l'agence Devarrieux-Villaret
13. Jean-Christophe Alquier, Directeur de l'agence Harrison&Wolf

ANNEXE 5 : STEPHANIE BASTIDE
DIRECTRICE CONSEIL AGENCE BEAU FIXE
mai 2002

Brièvement, qu'est ce que votre agence propose en matière de gestion de crise ?
Notre agence, qui s'appelle Alizé Conseil, gère les crises, parce que quand on s'appelle Beau Fixe, c'est un peu compliqué de gérer la crise.
Nous proposons des programmes d'anticipation et de prévention de crise qui consistent à préparer et former les entreprises à la gestion des crises. Les outils, c'est toujours un peu les mêmes. On part d'un audit des risques, puis des entretiens auprès des directions des entreprises et aussi d'autres départements, et aussi des cartographies des risques éventuels liés à la logistique, à la finance, au produit, à l'image. Ensuite, nous proposons des programmes de formation et d'organisation de la cellule de crise parce que les entreprises sont peu organisées. On définit les missions et rôles de chacun avec un leader en fonction du type de crise. L'idée en crise, c'est de gérer le plus rapidement possible une situation qui est, de toute façon, une situation d'urgence. Il s'agit de réussir à joindre et réunir toutes les personnes et prendre des décisions. Sans décideur, on n'avance pas. L'idée de l'agence, c'est d'être présente pour aider à la prise de décision, orienter et conseiller, la décision incombant de toute façon aux décideurs de l'entreprise. Comme nous nous n'avons rien à perdre, on a la tête froide contrairement à des gens qui peuvent être traumatisés par ce qu'il arrive à leur entreprise ou à eux-mêmes. Les outils que nous proposons sont des média-training, la formation de porte- parole, l'élaboration des messages, etc.
Deuxième grosse phase c'est la gestion à chaud. L'agence est déjà répertoriée comme l'agence conseil en communication de crise pour certains clients qui nous appellent dès qu'ils ont un problème. Et là, tout dépend. Généralement c'est la gestion médiatique avant tout. François Barthélemy [Directeur d'agence], c'est un peu une nouveauté, se fait beaucoup le porte-parole des entreprises vis-à-vis des journalistes. Bien souvent ça permet à la direction de ne pas être directement en *front-ligne* avec les journalistes. Les journalistes le joignent directement et c'est lui qui répond à leurs questions. C'est une autre façon, une façon détournée finalement. C'est une personne qui connaît les médias, qui sait ce qu'il peut dire et ce qu'il ne peut pas dire, et qui sait gérer des journalistes. Les journalistes acceptent ce genre de choses. Simplement, quand il y a un problème, les journalistes ont besoin d'avoir des réponses. Il faut leur en apporter sinon la crise peut s'exacerber.
Les premiers conseils c'est d'avoir anticipé et organisé. Il ne faut pas attendre le moment de la crise. Maintenant, on est confronté à des entreprises internationales qui se sont organisées, mais dont la communication corporate est gérée par les Etats-Unis et toute la difficulté réside à obtenir en un temps record la validation des américains, sur des problématiques franco-françaises que les américains connaissent peu et mal. On perd beaucoup de temps, mais on joue le rôle de médiateur et ça nous permet de forcer un peu les décisions pour que les américains puissent nous laisser faire notre travail. On sert de tampon et on prend un peu d'avance et on pèse pour que les décisions soit prises.

Quels sont les publics à privilégier ?
Tout dépend de la typologie de la crise, tous les publics sont à considérer. Chacun va être l'objet d'une communication adaptée. Les employés sont les premiers publics qui devraient être informés pour ne pas qu'ils l'apprennent dans la presse. Là c'est dramatique. En premier lieu, il faut faire partir une information en interne au même moment que vers les publics externes comme les médias. Mais, quand on en est déjà à

faire une *info* aux médias, c'est qu'il y a déjà eu médiatisation ou risque de médiatisation. Mais sur une gestion d'une situation pas forcement de crise, mais qui va porter vraisemblablement une situation de crise comme des restructurations, des fermetures de sites, etc., le public clé à avertir au préalable en évitant le délit d'initié, ce sont les pouvoirs publics. Tout dépend du type de problème et du moment où on intervient, si c'est avant, pendant ou après. Bien souvent, les entreprises appellent une fois que les journalistes ont déjà sorti un article. Là, c'est de la réactivité à de la communication de crise et ton premier public, c'est les journalistes.

Comment communiquer vers le grand public ?
C'est un public à surveiller plus qu'avant parce que les consommateurs ne veulent plus se laisser avoir, qu'ils sont informés. Depuis très longtemps il ***existe*** *60 000 millions de consommateurs* . Ils ont créé des associations pour se défendre. Ce groupement de citoyens fait qu'à un moment ils influent et ils peuvent influer en bien ou en mal. Ils sont soit des opposants, soit des alliés intéressants parce qu'ils peuvent te soutenir. Ça fait partie des cibles très importantes à identifier comme des acteurs environnant l'entreprise au même type que les élus. Les relations presse contribuent à porter le débat sur la scène publique, les interventions des dirigeants au travers des médias et parfois la pub.

Quels sont les objectifs d'une publicité en période de crise et après une crise ?
En fait une communication publicitaire liée à une situation de crise n'a d'intérêt que quand tu as à toucher un public large. Le grand public, forcément. C'est la voie la plus rapide, c'est pourquoi il y a des campagnes presse, radio, quand par exemple il y a un produit consommable grande consommation sur lequel il y a un problème. Forcement, il faut rappeler un numéro de lot et la façon la plus rapide, ça va être la pub. Tu vas faire une campagne publicitaire en fonction de tes moyens et du danger. En fait, il s'agit de se dire comment faire pour toucher le plus rapidement possible le plus de monde possible, sachant que parfois, en fonction de la distribution de tes produits, ça va concerner toute la France, voire en dehors des frontières. Tu mets en place les médias chauds, la pub, télé et radio. Après si tu as besoin d'avoir des explications, tu privilégies la presse parce que tu as plus d'espace pour exprimer un message. Chaque média doit être adapté en fonction de la situation. Sur un numéro de lot coca, tu vas surtout utiliser la radio et la télévision sans faire de la pub. Tu utilises des relations presse en essayant de passer au JT. Tu prends les émissions les plus regardées par les téléspectateurs et tu fais passer des numéros verts par le biais du présentateur qui va dire qu'il y a un problème sur ce lot et qu'il faut appeler le numéro vert suivant, où sur les produits pharmaceutiques comme on a pu en voir. Donc la presse est un bon moyen étant donné que l'on a une bonne presse régionale. Si on arrive à localiser le problème à ce moment on peut jouer aussi avec la PQR et cibler une ou deux régions. Si on a beaucoup d'éléments à détailler, on privilégie la presse.

Pourquoi certains ne font-ils pas d'annonce publicitaire en cas de retrait de produit mais juste des relations presse ?
Ça dépend du risque estimé par rapport à ton problème. Il y a des échelles de risque en communication de crise. S'il y a eu un décès, là tu es obligé de mettre tous les moyens les plus forts pour toucher le plus de monde possible et éviter la multiplication des décès puisque tu ne connais pas l'origine d'une crise. Et c'est souvent ça le problème puisque tu ne sais pas d'où ça vient, combien de personnes ça va toucher, combien de temps ça va durer. Le problème c'est que l'origine du problème est longue à détecter. En général, il y a des laboratoires d'analyses, comme avec la dioxine, tous les cabinets d'analyses étaient tellement pris d'assaut par toutes les boîtes d'agroalimentaire, qu'il fallait attendre les

résultats d'études plus de 72 heures. C'est énorme parce qu'en fonction de ça tu te dis qu'est ce que je fais ? Je retire tout mon produit, je perds le référencement dans tous les magasins et, dans ce cas, j'ai une perte du chiffre d'affaires incroyable. En fonction de ça, ton média va permettre de te dire là je ne veux prendre aucun risque, j'informe le plus de monde possible par la pub. Il y en a d'autres qui vont estimer que le risque est mineur et ils vont procéder à d'autres choses comme des relations presse. Mais les relations presse, ce n'est en général pas pour dire ramener votre produit, dans ce cas là on fait plutôt de l'achat d'espace pour faire passer le message que l'on a envie de transmettre.

C'est un devoir de communication ?
Tu touches forcement à l'image de ton entreprise et de ta marque. Donc le devoir de communiquer…? Oui, tu as un devoir d'information auprès des consommateurs si à un moment tu estimes qu'il y a un risque pour eux.
Par exemple chez Burston Marsteller, quand j'ai travaillé pour Gap, on devait faire un rappel de produit pour des pyjamas censés être inflammables, enfin pour les normes américaines. Les pyjamas ne correspondaient pas à la norme réglementaire américaine du taux d'inflammabilité du pyjama. Or, ça correspondait pour l'Europe. Mais Gap International avait pris la décision de tout ramener de manière à ce qu'il n'y ait pas de problème. Il n'y avait pas de problème en particulier, c'était plus une question d'image. Ils voulaient passer pour une entreprise où si un produit ne correspondait, alors il était retiré. Ça ne veut pas dire qu'il y avait eu un problème révélé en tout cas. Nous, en France et avec d'autres pays européens, nous nous sommes occupés de faire une campagne publicitaire dans la presse en annonçant le retrait des pyjamas des lots X, campagne qui a été relayée pendant quelques semaines dans les journaux de la presse nationale française et également dans les boutiques avec des affiches pour dire aux consommateurs de ramener le pyjama, leur dire qu'ils seraient remboursés, qu'ils auraient un bon d'achat, etc. Il n'y avait pas besoin de créer une hystérie folle pour que les gens aient peur. Il s'agissait juste de répondre à une norme américaine alors que ça répondait à la norme européenne, alors il n'y avait pas de quoi effrayer les consommateurs. Ceci dit, c'était une action de communication de crédibilité, de valorisation de l'image de marque : une entreprise citoyenne, respectueuse, qui veut montrer qu'elle ne fera jamais prendre de risque à ses consommateurs.

Ça a été bien perçu ?
On aimerait faire des audits, mais toutes les entreprises ne le font pas. La communication d'après crise, c'est une communication importante aussi, sur laquelle finalement on travaille peu, alors que c'est justement un moyen de bien rebondir et de bien finir pour se dire on repart sur autre chose. Mais l'investissement en communication de crise peut être important d'autant plus qu'il faut rajouter ça à la perte du chiffre d'affaires par exemple. Tous ces éléments font qu'investir encore pour la communication d'après crise n'est pas toujours évident. Mais c'est quand même aux agences conseil de proposer ce type de prestations.

Que proposez-vous en matière d'après crise ?
C'est dur de faire des généralités parce que si on parle de manière générale on retrouve les mêmes techniques d'une agence à l'autre. C'est beaucoup de feeling et de bon sens, comme tout ce qu'on fait en communication. L'après crise, ça serait par exemple d'analyser, par rapport à l'image de l'entreprise ou du produit incriminé, ce qu'ont pensé les consommateurs, avant, pendant et après. On mesure l'image et si elle a complètement baissé, chuté, il faut repenser à recréer une image à cette marque, en lui donnant de la

crédibilité, de la valeur etc., etc. Il y a des entreprises qui ont su bien rebondir comme les gens d'Ikéa. A chaque fois qu'ils faisaient des rappels de produits de lampes, de peluches, même s'il n'y avait pas de problème avéré, ils anticipaient ce risque là et du coup ils donnaient une image d'entreprise responsable vis-à-vis de leurs consommateurs et finalement c'était plutôt du gain positif d'image qu'autre chose. Le problème aujourd'hui c'est que le risque de médiatisation sur ce genre de chose. A partir du moment où il y a une multiplication de cette communication, il y a un risque de saturation, comme avec la pub tout court, et finalement on risque de moins en voir.

Pendant la crise, certains décident de faire de la publicité. Je pense à Total (en présentant la publicité relative à la catastrophe de l'Erika)

Ce n'était pas une pub grand public.

Si
Ah oui ?

Que pensez-vous de cette utilisation de la publicité ?
Pendant la crise, d'abord le problème de Total, même si juridiquement il n'était pas responsable, c'est qu'aux yeux du grand public tout le monde l'a jugé responsable. Donc, en termes d'image, c'est hyper négatif. Tout le monde était anti-Total. Total a essayé de mener ses missions de nettoyage etc., mais quand tu n'es pas sur place, tu ne sais pas trop ce que fait Total. Pour moi, il voulait simplement expliquer et montrer qu'il était quand même en train de faire des choses, qu'il ne laissait pas la mer comme ça, qu'il menait des actions et il voulait le dire. C'était simplement d'essayer de faire passer des messages au plus grand nombre pour montrer que malgré tout Total est une entreprise responsable. Mais en même temps, le mal est fait. Tout l'intérêt de ces campagnes, pour répondre sur l'impact que peut avoir une communication publicitaire sur des situations de crise, c'est de mener des audits, des études, pour savoir combien de personnes l'ont vue, ce qu'elles ressentent, etc.

Y-a-t-il d'autres moyens de faire passer ce message ?
L'ensemble des médias est des moyens de faire passer des messages. Ensuite, on a le choix entre certains médias. En l'occurrence, ça c'est la presse. Ils ont mené aussi une campagne de pub télé, je me souviens. Pour moi, c'était courageux de la part d'une entreprise d'oser faire des premiers spots corporate sur un accident écologique grave. C'était ambitieux et courageux. Est-ce que la mentalité et la culture française du grand public étaient prêtes à recevoir ça ? Je ne suis pas sûre. Mais ils n'ont pas choisi uniquement la presse, c'est un mix-média où tu fais des choix en fonction des gens qui vont regarder la télé ou qui lisent la presse. Finalement, quand on choisit des médias multiples, c'est qu'on veut faire passer un message au plus grand nombre. La PQR est très lue par exemple ; la télé ça va dépendre du passage. Et là, c'est l'agence média qui positionne les spots parce que l'on connaît tel public à telle heure, le lectorat de telle presse, etc. Ce n'est pas un choix qui tombe du ciel. On détermine la cible, le message qu'on veut faire passer et en fonction de cela, le média. En général, on n'en choisit pas qu'un. Tout dépend de ton budget aussi. Là, il n'y avait pas que la presse, il y avait la télé aussi.

Mais ça reste de la publicité dans les deux cas. Est-ce que la publicité est le seul moyen de faire passer ce message ?

Il faut bien comprendre que les journalistes ce sont des leaders d'opinion qui ont une objectivité relative, parce que ce sont des êtres humains aussi, et que sur certains sujets, il y en a qui n'auraient jamais laissé à Total la possibilité de s'exprimer dans leurs pages. A partir du moment où tu n'as plus la voix dans les médias par des relations directes de relations presse, et bien tu la prends autrement. L'achat d'espace, c'est ce qui te permet de t'exprimer comme tu veux, avec les mots que tu veux. A partir du moment où tu vas faire passer un message dans la presse, lors d'un interview ou d'un article, le journaliste est libre de récupérer les messages que tu lui as délivrés, mais pas entièrement, pas dans son intégralité, et puis en même temps il tourne son article par rapport à ce qu'il ressent, par rapport au sujet et à la façon dont il veut l'organiser. Donc, la meilleure façon de faire passer ton propre message auprès des cibles auxquelles tu souhaites t'adresser, c'est forcément l'achat d'espace, et c'est forcément la communication…oui, on peut dire publicitaire. Mais la publicité, ça a une connotation très marketing. Au départ la pub a été faite pour des produits et pour faire acheter. Là, est-ce que finalement *publicité* est le bon terme ?

Est-ce que c'est de la publicité justement pour vous ?
Non, pour moi ça n'en est pas. Pour moi, c'est de l'achat d'espace… c'est de la communication corporate via de l'achat d'espace. Il y a un autre type de communication qui est le publi-reportage, notamment beaucoup dans agroalimentaire ou dans la beauté. Dans la presse féminine où ils te mettent un communiqué, c'est une page achetée, rédigée par l'entreprise pour mettre en avant son produit.

Dans les crises alimentaires, il y a beaucoup de publi-rédactionnels publiés, ça vous semble adapté ?
Ca permet de…c'est un bon compromis. Ça doit coûter moins cher et, en même temps, tu peux mettre tout ce que tu veux. Ça a l'aspect d'un article, ça ressemble à un article mais finalement, c'est rédigé par l'entreprise avec uniquement les messages que l'entreprise souhaite faire passer. Tu n'as pas l'objectivité d'un journaliste. C'est un parti pris forcément. Et là, c'est une communication corporate, donc c'est un message corporate. Dire que c'est publicitaire…ça n'a pas un objectif promotionnel, ça a un objectif d'image corporate. On y croit ou on n'y croit pas. En l'occurrence, pour Total, ils ont tout essayé. Ils n'avaient pas la parole dans les journaux et dans les médias en général. Et puis même si tu as la parole à un JT de PPDA, à 20 heures, tu as combien de temps pour t'exprimer ? Et les questions du journaliste, elles portent sur quoi ? Donc, tu n'as pas la possibilité de t'exprimer comme tu veux, et en même temps, tu peux être piégé. Et en même temps, c'est tellement risqué, tellement risqué. Quand Desmarest s'est exprimé à la radio, ça a été une catastrophe, donc finalement il vaut mieux ne pas prendre ce risque de passer tout de suite dans les médias les plus chauds et les plus regardés comme les journaux télévisés. Mieux vaut alors communiquer de façon plus simple et institutionnelle dans la presse, c'est moins risqué. C'est moins risqué et tu as ta part de voix. Ok, c'est signé Total, donc on se dit c'est normal, ils prêchent pour leur paroisse.

Y-a-t-il un problème de crédibilité ?
De crédibilité… c'est à dire est ce que parce que je vais lire ça, est-ce que finalement je vais me dire qu'ils essaient de tout faire pour réparer le problème ? Oui, certainement. Maintenant, je me dis que leur responsabilité, c'était de s'assurer que les bateaux étaient suffisamment entretenus pour que ça n'arrive pas. Même si ça ne relève pas de leur responsabilité directe. En termes d'image ou de communication, au final le grand public juge ton entreprise. Le grand public et puis les autres parce que les élus aussi, tout le

monde le reprend à sa sauce en fonction de ses propres intérêts personnels aussi. Je pense que ça ne peut pas faire de mal cette publicité, mais est ce que l'investissement mis dans cette communication aboutit à un impact plutôt positif ou améliore un peu ? Ça, je n'en sais rien.

On a reproché à Thierry Desmarest d'avoir été trop distant, d'avoir mal géré sa communication ?
Oui il y a eu des prises de parole tardives et, quand il y en a eu, c'était catastrophique.

Si la direction de Total et son président notamment avaient réussi à faire passer ce type de message, selon vous la campagne aurait-elle été nécessaire ?
En communication de crise, on est obligé de faire avec ce qu'on a. Je dirais que s'ils avaient été bon au moment de cette prise de parole, ils n'auraient peut-être pas eu besoin de faire ça [montrant la publicité]. Je pense que c'est parce qu'ils n'ont pas eu la voix dans les médias et parce que c'était trop risqué qu'ils laissent la voix à Desmarest puisqu'ils ne contrôlaient pas Desmarest et ses envies de dire des choses…qui seraient inécoutables pour le grand public. Ce n'est pas son métier, c'est un mec qui dirige la première entreprise française. On lui demande d'être un entrepreneur, de savoir gérer, de créer de l'emploi. Même s'il est doué, il ne peut pas tout…il y a quand même des choses à savoir en matière de communication. On a à faire aussi aux ego des grands businessmen, des gens qui savent déjà tout et qui considèrent qu'ils n'ont pas besoin de recevoir des conseils sur ce genre de choses. Il y a des choses à dire et des choses à ne pas dire. Donc, parce que Total n'avait pas la voix dans les médias, parce que Desmarest s'est fait *griller*, et parce que Desmarest était trop dangereux finalement dans la communication sur ce problème là, ils ont préféré faire en sorte qu'il ne parle plus et ils ont choisi de communiquer au nom de Total mais pas de Thierry Desmarest sur ce type d'événement. C'est pour ça que c'est intéressant car c'est une composition avec les éléments que tu as. A partir du moment où tu as un bon porte-parole, qui est capable de faire passer des messages, qui paraît sensible, qui capte l'attention des médias, tu n'as pas besoin de faire ça [la publicité]. Chaque fois que Desmarest sort, c'est une catastrophe et il y a baisse dans les sondages et l'opinion. Et bien dans ce cas, on arrête tout et on trouve un autre moyen de faire passer nos messages.

Microsoft a fait une annonce pour dire que leur procès était injustifié. Pensez-vous que l'utilisation de la publicité est judicieuse dans ce genre de cas ?
Là, ce n'est pas tant de la communication de crise que de la communication d'influence et d'image et de lobbying. Là, ils doivent toucher les clients, les actionnaires, les partenaires, donc à un moment c'est du grand public. Donc, la meilleure façon de toucher le grand public, c'est la stratégie d'utiliser les médias pour faire passer un message qui soit lu par ces gens là et pas les autres qui font les lois, qui jugent. C'est un moyen de récupérer l'adhésion de l'opinion publique pour appuyer sur les décisions des pouvoirs publics. C'est comme une lettre, ça permet de bien faire passer les messages, c'est relativement courrant. Les premiers c'était sur le Virgin pour le problème des CD. Tout ça, ça n'arrive en général pas en premier temps. Ça arrive une fois qu'on a déjà rencontré toutes les personnes qu'on devait rencontrer au sein des pouvoirs publics. On laisse d'abord des dossiers, on essaie de voir comment influer et au bout d'un moment ça patauge, ça n'avance pas. Alors là, on va faire pression, on va essayer de faire en sorte que l'opinion publique nous rejoigne et ainsi parvenir à peser plus lourd dans la balance.

L'achat d'espace vient dans un deuxième temps ?
Oui. Il y a aussi les formes de lettres et ceux qui vont médiatiser toutes les signatures de gens qui penchent plutôt de leur côté, etc., pour montrer que le courant de l'opinion publique est plutôt là et que les décideurs se trompent en imposant une réglementation, etc.

Pour les relations presse, qu'elle est votre politique en matière de relation avec les journalistes en période de crise ?
En général, quand tu as un problème, tu n'as pas envie que ça soit dans les journaux. Alors, ça dépend lesquels. Parfois justement, tu as très envie que les journalistes se fassent le relais parce que c'est un moyen pour toi de débloquer une situation. Mais généralement, on n'a pas envie que ça se sache. Après si ça se sait, tu prépares ta communication pour répondre à toutes les questions des journalistes. En général on travaille suffisamment bien pour anticiper toutes les questions des journalistes parce que forcément, on est les plus à même de s'imaginer les questions auxquelles on ne voudrait pas répondre. Mais les journalistes…, il faut comprendre que s'ils sont informés du problème, il faut toujours leur répondre, quitte à dire qu'on ne sait pas, qu'on est en train de chercher et qu'on rappellera dès qu'on aura les réponses. Si tu fais un blocage aux journalistes, ils feront tout pour diffuser de l'info, pour interroger untel, le balayeur de la rue du coin, les gens qui traînent, etc. L'idée, c'est de leur dire on est transparent, on n'a rien à vous cacher mais à cette heure là, on n'a rien à vous dire. Et toi, tu prépares tes réponses en fonction de ce que tu peux avoir aussi. Il y a des fois où tu ne peux rien révéler parce que la police mène son enquête. Mais la presse est une cible particulière dans la gestion de la crise, parce que ça peut vite dégénérer avec eux. C'est local, ça devient régional, européen et international. L'information va vite, c'est pour ça que dans l'anticipation de crise on prévoit toujours la fuite au cas où.

Y-a-t-il d'autres cas où vous ayez eu recours à l'achat d'espace en période de crise ?
Ce n'était pas complètement de la crise, c'était de *l'issue management* pour l'Union Patronale du Calvados. Le problème c'était que l'ancien maire de Caen voulait faire un tramway dont le financement aurait été fait en partie par le 1% d'entreprise. L'Union Patronale voulait absolument éviter ça, car les entreprises n'auraient pas pu assumer. Là, c'est une campagne d'influence de lobbying. On avait 15 jours pour s'opposer à ce projet. Ce n'était pas forcément rentable, on a pris parti de révéler le dessous du projet. On a fait des recherches. Le taux de dépôt de bilan des entreprises était l'un des plus important de France dans cette région. On a monté l'argumentaire et on a fait la campagne de pub pour dénoncer ce financement pas supportable pour l'entreprise et pour les citoyens. On a mené pendant 15 jours des campagnes de pub et des distributions dans les boites aux lettres pour mixer les moyens. Le projet a été différé. On était plutôt content des résultats de la campagne.

C'était le seul moyen ?
Oui parce que pour le coût, elle est purement locale. Donc, il y a eu des mailings faits par les entreprises et de l'achat d'espace parce que c'était la seule façon de sensibiliser les citoyens de Caen. L'achat d'espace dans la presse était le meilleur moyen de faire passer un message et de faire ridiculiser un peu le projet du maire et de donner des éléments économiques très importants, parce qu'avec un taux de chômage très important dans la région, tout le monde se sentait concerné par ce tramway qui allait coûter à l'emploi. Oui, c'était le meilleur moyen avec de la distribution dans les boîtes aux lettres. Le moyen pour toucher le plus de monde, le plus rapidement.

Y-a-t-il des cas où la publicité n'est pas nécessaire ?
La publicité, déjà c'est de l'agent et pour investir en publicité, il faut vraiment que ton risque soit important, vraiment que ta marque soit très connue, sur laquelle l'impact de cette crise va être très dommageable et pour laquelle on est prêt à investir beaucoup pour sauver la marque et l'image de marque. Tu t'appelles Danone, Coca, là tu dis oui, il faut réagir, il faut mettre les moyens. Quand tu es une marque pas très connue du grand public tu n'as aucune raison de faire ça. Finalement, quand tu es une marque grand public, tu dois t'intéresser au grand public, tu ne peux le faire nécessairement que via la publicité. C'est une communication très affichée mais derrière il faut montrer des preuves, des démonstrations. Il faut qu'il y ait derrière des actions, pas uniquement des actions de communication, mais des actions tout court. Il faut quand même faire la preuve de ce que tu dis. Là, pour Total, ils n'auraient jamais pu écrire ça [la publicité] si derrière, ils ne faisaient pas tout, mais tout, pour prouver qu'ils étaient effectivement en train de nettoyer. Et si vous allez sur la plage, il faut qu'on voit leurs hommes. On ne peut pas dire des choses comme ça si ce n'est pas fait derrière, sinon là, aucune crédibilité et ça tombe à l'eau et on s'enfonce complètement. Ce n'est pas que du vent la communication. Dans les cas de crise, c'est justement là que tu reprends toute ta place de conseil.

ANNEXE 6 : JEAN-PIERRE BEAUDOIN
DIRECTEUR GENERAL AGENCE i&e
juin 2002

Que proposez-vous en termes de gestion de crise ?
Alors, en crise, et non en prévention de crise, nous commençons par une compréhension du jeu des acteurs. Notre première préoccupation est de refaire reprendre un temps d'avance à l'entreprise. Le problème étant souvent, dans une situation de crise déclarée puisque c'est de cela que l'on parle, ce sont des tiers qui décident de ce qu'est l'ordre du jour, de ce qu'est le moment où une sollicitation existe et pratiquement du terrain sur lequel la crise se déroule. Notre préoccupation est aussi vite que possible et dans toute la mesure du possible – le possible n'est pas toujours égal au souhaitable – de permettre à l'entreprise de reprendre la main, de situer la nature du problème, son rôle par rapport à la situation et donc par rapport à d'autres acteurs et de reprendre l'initiative du discours public. Ça veut dire deux choses : une analyse rapide mais fine de l'état des lieux des acteurs qui sont dans l'espace public, de la nature de leur discours et une préfiguration de ce que sont les acteurs entrants à venir et les intérêts des uns et des autres pour comprendre ce que va être leur trajectoire dans le déroulement de l'affaire. Pour prendre ce temps d'avance qui permet de ralentir le mouvement des tiers et de déplacer le débat autant que possible pour revenir sur un terrain où l'entreprise peut exposer ce qu'est son cas plutôt que de laisser à des tiers le soin de décider ce qu'est la position de l'entreprise. A partir de là les situations sont extraordinairement diverses selon qu'il s'agit d'une crise produit, sociale, judiciaire, industrielle, etc.

Quels publics sont à privilégier en crise ?
Il n'y a pas des acteurs à privilégier mais des décisions à éclairer. C'est à dire que le problème de la crise ce n'est pas la crise, ce sont les conséquences de la crise. Elles sont de nature très diverses. Mais, il me semble que ce que nous pouvons apporter à l'entreprise c'est, en dehors du besoin immédiat de sortir la tête de l'eau, comprendre quels sont ses enjeux ultérieurs. En fonction de cela il faut se fixer des objectifs. Cela peut vouloir dire que l'on va décider d'ignorer le jeu de certains acteurs pour se concentrer sur ceux des acteurs qui auront en fin de période une décision à prendre qui permettra de reconstruire la présence de l'entreprise, la perception de l'entreprise par les publics les plus vitaux, quitte à décider de faire abstraction du jeu de certains acteurs. On ne va prendre en considération l'impact du jeu de ces acteurs sur les acteurs qui sont des acteurs essentiels.

Est-ce que le grand public est un public *utile* ?
Le grand public, ça n'existe pas et singulièrement en situation de crise. Ce n'est pas une notion opératoire, c'est une notion symbolique. Le grand public, c'est l'espace public. On est toujours surpris quand on est dans une crise et qu'on cherche à identifier l'extension de l'impact de cette crise de voir la part de la population qui n'en a même pas connaissance. Des choses qui paraissent pourtant universellement répétées, on s'aperçoit qu'en réalité le débat a lieu dans l'espace public, sur la place publique, mais que la capacité d'attention d'une part importante des publics qui gravitent dans l'espace public ne se sent pas intéressée, concernée suffisamment pour prêter attention à ce qui se passe. Or, c'est un des éléments importants de l'analyse de départ car reprendre la main, reprendre l'initiative, contient entre autre chose, l'objectif de cantonner le débat. Il s'agit de faire en sorte que les zones de l'opinion qui sont effectivement touchées, qui se sentent effectivement concernées par le débat, soit aussi circonscrites que possible. Ce

rôle de cantonnement est un des éléments clés que l'on peut apporter. C'est là que la décision, la réaction, qui encore une fois doivent intervenir très rapidement sont importantes. On n'a pas le droit de sous réagir parce que l'on se fait accuser de mépris ou de dédain, d'ignorance, ou de négligence, par ceux qui considèrent qu'on aurait du se signaler d'une façon qu'ils perçoivent plus fortement. On n'a pas non plus le droit de sur-réagir parce qu'on accélère alors la contagion. Donc, il faut assez vite comprendre ce qu'est le système de publics qui est en cause pour éviter l'effet de contagion et envoyer des signaux qui vont être jugés par les publics concernés comme étant la bonne attitude, le bon comportement.

Quels sont les moyens pour reprendre l'initiative du discours public, comme vous dites ? Ce contrôle ?
Il n'y a pas une réponse à cela… Contrôle, non. Contrôle c'est trop. Mais en fait, ce que l'on cherche à faire, c'est de faire de l'entreprise qui est en cause, l'instance qui définit les termes du débat. Le meilleur signal d'évaluation du succès ou non d'une démarche comme celle-là, c'est de voir quand les termes du débats basculent de l'initiative de tiers à celle de l'entreprise. Ce moment, que l'on peut dater dans un peu près n'importe quelle situation, est celui où l'on passe d'une attaque contre un supposé coupable, à l'intelligence d'une situation à travers le prisme de l'institution en cause. De coupable, elle devient seulement le théâtre et éventuellement la victime. Victime avec les victimes ou victime d'une accusation qui finit par être jugée comme mal fondée…

Quand la crise éclate lourdement dans les médias, peut-on dire que l'entreprise a perdu l'initiative du débat ?
Non, non. Et il arrive malheureusement que l'on nous appelle pour des situations qui sont déjà dans les médias. Mais l'écart avec la présence dans les médias et la conscience où l'extension de la conscience dans l'opinion, peut être très grand. Les acteurs qui sont, soit à l'initiative d'un problème, soit par nature attentifs à la nature de ce problème, vont avoir repéré dans les média, l'existence d'un débat, au premier chef l'entreprise concernée, mais cela ne veut pas dire qu'il y a une crise de très grande extension dans l'opinion. Ce qu'il y a dans les médias n'éveille pas nécessairement l'attention de toutes les personnes qui fréquentent ces médias. On ne perçoit qu'une toute petite partie de ce que l'on trouve dans le journal quotidien.

Une entreprise est-elle plus ou moins responsable de l'engouement médiatique, peut-elle le contrôler ?
Contrôler non, il faut bannir ce mot, on ne peut jamais dire que l'on contrôle les médias. Ce n'est pas un objectif, on ne peut pas. En revanche, le système des médias, c'est un système que l'on sait lire et on sait ce que sont les voies de la contagion. Selon l'origine géographique d'une crise, on sait ce que va être le cheminement d'une information de nature critique pour l'entreprise à l'intérieur des médias. Donc, on est capable d'installer des contre-feux aux endroits convenables. Un contre-feu, c'est de l'information, c'est de la prise de parole. Ça n'est surtout pas de l'abstention. Si c'est quelque chose qui se passe dans une région en France et qui est relaté par le correspondant, un journaliste de la presse locale ou régionale, on sait ce que sera le destin probable de cette information depuis un média local jusqu'à des médias nationaux. On peut à nouveau installer des gardes-fous. Il y a une hiérarchie des médias à l'échelle nationale qui fait que selon que vous rentrez par Marianne ou par le 20 heures sur TF1, le destin n'est pas exactement le même. C'est tout ça qu'il faut avoir en stock, si je puis dire, comme capacité de lecture clinique de la situation, pour très vite être capable de dire quels sont les gestes à poser

pour pouvoir cantonner le problème, s'il est cantonnable. Mais ce n'est pas du contrôle, c'est de la gestion d'une situation.

Cette prise de parole, est-ce l'entreprise qui la fait directement ?
Oui

Vers un journaliste ?
En général, oui.

Est-ce que ça peut être utile pour l'entreprise de prendre la parole sans intermédiaire ?
Oui

Comment faire pour s'exprimer autrement que par la voie des médias ?
Il y a toutes sortes d'autres voies, les médias ne sont jamais les seuls acteurs. Or, un des problèmes de la contagion en situation de crise, c'est l'avis de la tribu des experts de toutes natures qui vont être sollicités par les médias à leur tour. Donc, un des éléments dans le cantonnement d'un problème, c'est de vite être capable d'identifier où sont les instances qui ont ce statut d'expert et qui vont contribuer soit à aggraver la situation soit au contraire apporter un commentaire qui va aller dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. C'est une constante. Sur un problème sanitaire il y a un certain nombre d'autorités médicales, à commencer par le Ministère de la Santé, qui vont prendre la parole et être sollicités. Dans l'alimentaire, même chose, la DGCCRF etc. On sait ce que sont ces centres de prise de parole qu'il s'agit très vite de mettre dans la boucle pour les informer de ce qui est en train de naître, ce que sont les éléments de la situation et ce qu'est la position de l'institution. Il s'agit d'éviter la parole sauvage, donc la parole mal informée.

C'est une information de l'entreprise directement vers certains acteurs clés ?
Oui, vers des centres nerveux qui ont une capacité de formation de l'opinion ou de contribution à la formation de l'opinion.

Avez-vous conseillé à certains clients d'avoir recours à de l'achat d'espace ?
Non, si on exclut des situations de type rappel de produit.

Pouvez-vous préciser ?
Quand il s'agit pour le coup de pendre l'initiative d'alerter l'opinion sur la nécessité de ne pas utiliser un produit acheté, là il y a bien entendu un acte d'achat d'espace mais ça n'est qu'un tout petit élément dans un dispositif d'ensemble. Ça n'est quelque fois même que le signe symbolique d'une prise de parole supposée publique, mais aussi supposée publique que la lecture du journal officiel ou que la publication des comptes trimestriels.

C'est un devoir ?
C'est une obligation, un point de passage obligé, mais ça n'a souvent qu'un rôle symbolique. L'entreprise se signale par un acte d'achat d'espace et est ainsi réputée pour avoir porté à la connaissance de tout le monde le fait que… Mais encore une fois ça n'est qu'un tout petit élément. Pourquoi ? D'abord parce que sauf acheté du prime time à la télé et des pleines pages de tous les quotidiens de France et de Navarre, votre message n'arrivera jamais dans les bras de tout le monde. Deuxièmement, parce qu'en général, quand vous avez un message d'alerte à faire fonctionner, vous avez une idée des catégories de publics auxquelles ce message doit être annoncé et ce message d'alerte

passe rarement par des moyens aussi peu discriminants que le prime time sur TF1 ou la pleine page de pub dans Le Figaro, Ouest France et Le Dauphiné Libéré. Il y a des moyens plus fins pour que le message d'alerte arrive dans les bonnes mains, plutôt que de crier aussi fort que l'on peut en espérant que l'on va être entendu par ceux qui doivent entendre ce qui est quand même l'antithèse d'une communication construite. Ça, c'est encore une fois dans la période chaude de l'existence d'une crise. Par ailleurs, quand vous êtes dans la période chaude de l'existence d'une crise, ce qu'attendent les publics concernés de votre part, c'est que vous les ayez reconnus, donc que vous leur parliez et non pas que vous hurliez sur la place publique que vous donniez l'impression que vous ne savez même pas qu'ils existent comme public. Prétendre que l'on peut gérer une situation de crise en achetant de l'espace ne fait souvent qu'aggraver la situation. Les publics qui se considèrent légitimes comme relais ou formateurs dans l'opinion, se sentent ignorés, méprisés, négligés, donc ont l'impression d'avoir une entreprise imbécile dans son comportement donc encore plus critiquable. Non seulement elle a fait une chose qu'on s'apprête à critiquer mais en plus elle n'a même pas vu quelle devrait en parler plutôt que de se mettre à crier son innocence en achetant de l'espace dans les médias, ce qui est le non dialogue le plus essentiel.

Y-a-t-il d'autres cas où une publicité a été faite en amont d'une crise potentielle ?
Nous avons fait une campagne concernant le poids des lessives. Nous avons fait une annonce pour dire la dose diminue.

C'était potentiellement un sujet de crise ?
Oui, les lessiviers sont venus nous voir parce qu'ils avaient une étape antérieure à la sortie de l'été 2001, et qu'ils s'étaient fait sérieusement critiquer par les organisations de consommateurs, la DGCCRF etc., les accusant de réduire le poids du baril sans en changer le prix donc d'augmenter le prix au kilo. Ils se sont retrouvés totalement à contre-pied parce qu'en fait le prix du lavage ne changeait pas. Seul le prix au kilo changeait mais ils avaient complètement oublié qu'il fallait le communiquer, donc ils ont eu une descente en règle de la DGCCRF et par l'Institut National de la consommation, l'UFC, etc., et Laurent Fabius. En plus c'était dans la perspective du passage à l'euro, donc ils se sont fait accuser d'être des fauteurs d'inflation, augmentant leurs prix de façon déguisée en vue du passage à l'euro etc. Comme ils s'en étaient pris plein la figure et que ça leur avait coûté cher en effort pour redresser la situation, quand ils ont vu la deuxième étape qui se dessinait qui était le passage de 225 à 110 grammes, ils sont venus nous poser la question suivante : Qu'est ce qu'on aurait du faire et que l'on n'a pas fait ? Qu'est ce qu'il faut que nous fassions pour éviter que ça se reproduise. On leur a monté une expression publicitaire, un site Internet, des relations avec des journalistes, une communication directe avec les organisations de consommateurs, les autorités publiques, la grande distribution, pour dire c'est une merveilleuse contribution à la protection de l'environnement puisque au lieu d'en mettre 125 grammes vous en mettez 110 grammes à chaque fois et en 5 ans on fait une économie de 100 000 tonnes de lessive par an. C'est passé admirablement, c'est à dire il ne s'est rien passé.

L'objectif de la campagne ?
Qu'il ne se passe rien

Y-a-t-il d'autres cas ou vous ayez fait une campagne en amont ?
Ce cas est relativement rare mais l'état de la société fait qu'aujourd'hui nous commençons à avoir recours à cet achat d'espace. Regardez WTP qui ranime l'enseigne

Marsteller parce que l'état de la société fait que ce mode d'expression des relations publiques recourant à des techniques de publicité, devient un des signaux nécessaires pour les publics qui dans l'opinion sont les juges du comportement des entreprises. C'est à dire que le sérieux de la communication d'une entreprise et le jugement porté sur le sérieux et l'engagement de sa communication avec la société, intègre la nécessité dans certains cas d'acheter de l'espace quel que soit l'efficacité de cet achat d'espace. Je ne sais pas si vous avez vu la pub qu'on a faite avec l'association des lessiviers pour dire ça passe à 110 grammes ?

Non…
Et bien voilà, ça n'a aucune importance parce que simplement ça a été fait, c'est la valeur symbolique. On a évidemment averti tous les gens qui avaient un avis qu'on achetait de l'espace, qu'on mettait en place une campagne de publicité dans la presse féminine et dans une grande partie de la presse nationale. Ça permet de communiquer auprès de la DGCCRF, des associations de consommateurs et de la grande distribution sur le pourquoi de cette campagne de pub. Comparé à la publicité grand public, ce n'est rien mais c'est une dépense indispensable pour témoigner de la réalité de l'engagement de l'entreprise.

C'est le seul moyen ?
Ces publics là attendent. La lessive est l'objet de la publicité, alors quand vous réduisez la dose, si vous n'achetez pas de l'espace pour dire je fais ça, c'est que ça cache quelque chose, c'est que vous n'êtes pas sérieux, c'est qu'en fait vous ne voulez pas qu'on réduise la dose, vous voulez que l'on continue à en mettre plein pour en vendre plus.

Ont-ils été réticents à faire cette campagne ?
Pas un instant, ils ont fait ce qu'on leur recommandait sans aucune contestation. Ils avaient été tellement incendiés à l'automne 2001, qu'ils ne voulaient pas que ça se reproduise au moment de la sortie du moratoire du gel des prix pour le passage à l'euro, ce qui aurait été encore plus grave qu'au début de ce moratoire.

D'autres cas ?
D'autres cas où il y a eu une campagne sur des choses désagréables ou pas forcément désagréables mais interprétables comme tel…je n'en vois pas là si ce n'est les retraits de produit. C'est une extension de l'offre des relations publiques, c'est la capacité à concevoir le recours à un mode d'expression publicitaire dans un cadre de réflexion et de stratégie de relations publiques et donc une offre de plus. La campagne de lessive, c'est une démarche de relations publiques mais le volet publicitaire est un des ingrédients de la communication à l'opinion mais qui n'est qu'un accessoire dans un plan d'ensemble.

Que pensez-vous de cette campagne du Crédit Lyonnais ?
Ça c'était après la crise, c'était déjà très en aval

Prendre la parole de la sorte peut-il servir l'entreprise ?
Absolument, mais à ce stade là d'une crise, le coup est déjà parti depuis longtemps. En fait, à ce moment là, le Crédit Lyonnais prend la parole sous cette forme là, mais en ayant déjà beaucoup parlé avec un certain nombre d'interlocuteurs. On est plus dans une situation d'ouverture ou d'entretien d'un public avec lequel le dialogue doit exister, mais dans une situation de confrontation idéologique ou le dialogue devient soit inopérant soit impossible parce que ce qu'on a à dire n'est plus entendu. Donc, il faut envoyer le signe pour dire que l'on a des choses à dire et puisqu'il y a opposition idéologique, il faut

prendre d'autres moyens d'exprimer ce que j'ai à dire et que, entre guillemets, personne ne veux entendre.

Certains messages finissent par ne pas être entendus ?
Oui, quand on est dans une confrontation de nature idéologique où celui-là est définitivement le diable. Soit je ne vais pas l'écouter et donc je lui interdis de prendre l'initiative, je lui interdis, je lui bouche les portes, je le mets dans des impasses en permanence. Soit je reconnais la validité de la position de cette entreprise mais comment voulez-vous que je l'avoue ? Comment voulez-vous que publiquement je dise cette entreprise n'est pas complètement coupable alors que tout le monde me dit que c'est le diable ? Il y a un moment où même les publics qui seraient susceptibles de vous apporter un appui ne se sentent plus en mesure de le faire ou n'ont plus accès à l'espace public pour le dire parce que cette thèse là n'est pas idéologiquement acceptable par rapport à la vérité communément admise.

Ceci m'évoque le cas Erika. Total a fait une campagne en pleine crise cette fois-ci, au moment du pompage. Pourquoi selon vous avoir fait passer ce message comme ça ?
Mon problème avec cette campagne, c'est l'accusation. L'attitude du Lyonnais c'est d'admettre sa faute et au bout d'un moment dire qu'il faut arrêter d'expier. Il faut dire halte au feu et de faire une promesse, celle de dire tout vous saurez tout sur le Crédit Lyonnais. On est quand même dans une démarche où on dit qu'on a admis qu'il s'était passé des choses, on reconnaît que l'on doit des comptes et on demande à pouvoir les rendre. Alors que dans le cas de cette publicité de Total, ils disent qu'ils sont conscients de la catastrophe, ils remercient ceux qui se sont mobilisés, mais en se faisant ils induisent que les médias ne font pas leur boulot. C'est un peu accusation contre accusation. Ils sont conscients de la catastrophe, ils sont passés par ce stade de l'amende honorable mais c'est tout. Mais par ailleurs, c'est vrai que judiciairement ils ne pouvaient pas prendre une posture où ils auraient commencé à reconnaître le commencement d'une responsabilité puisque judiciairement ils ne voulaient pas. Ils savaient ce qu'étaient leurs enjeux. Il y a des choses que l'on ne peut pas dire en communication sous peine d'être dans une position juridique difficile. Mais là, j'ai un peu de mal avec ce genre d'expression du message parce que se poser un peu en chevalier blanc en s'affichant *Mission Littoral Atlantique* Total, c'est très fortement en décalage, c'est un peu comme la campagne Monsanto sur les OGM au plus fort de la flambée du rejet des transgéniques.

C'est un bon exemple, ils font une campagne au moment où ils sont en crise ?
Oui, et ils veulent passer en force. Donc ils achètent l'espace plutôt que de reconnaître qu'ils ont fait toutes sortes de bêtises, plutôt que de s'expliquer et de prendre du temps. Alors bien sûr, ça peut prendre du temps, mais résoudre une crise, ça peut prendre du temps. C'est le prix à payer. On ne peut pas vouloir inverser les choses de la sorte.

Je pense à d'autre cas, quand Microsoft fait une pleine page de publicité au moment du procès qui lui est intenté, en disant que le procès est injustifié, « à nos clients, à nos actionnaires… « , est ce que la publicité est nécessaire ici ? C'est une forme de tribune libre ?
Alors ce n'est pas une tribune libre, attention

Non, bien sûr, c'est l'imitation d'une Tribune Libre ?

Oui, Oui, parce que l'on peut aussi prendre la parole sous forme de tribune, je veux dire on peut prendre la parole en envoyant un morceau éditorial au Monde par exemple.

Vous en êtes partisan ?
Oui, parce que c'est un engagement, parce que l'on ne ce cache pas si vous voulez. On a une opinion, il y a des lieux dans les médias qui sont des lieux éditoriaux qui ont connu une inflation considérable en dix ans. Retournez dix ans en arrière et prenez Le Monde, Libération etc., la place de ce type d'expression est voisine de zéro. Aujourd'hui dans *Libé*, Les Echos,Le Monde , regardez la place que prend ce type d'expression et regardez qui s'y exprime. Jadis c'était essentiellement les politiques qui prenaient la parole sous forme de tribune d'opinion, pour dire quelque chose à la société. Aujourd'hui, se sont des universitaires qui font de la philosophie ou de la sociologie et qui ont un commentaire sur tel sujet, sur cette société dans laquelle nous vivons et que nous construisons et puis ce sont des dirigeants d'entreprise. Or, ce phénomène de prise de parole éditoriale dans l'espace débat de la presse est récent. C'est un phénomène qui résulte de cette phase, où la mise en cause de l'entreprise a été à la hauteur de l'acceptation ou de la revendication par l'entreprise d'un rôle dans la société. On voit aujourd'hui que ce lieu existe. Donc bien entendu, on recourt à ce lieu pour organiser la prise de parole du dirigeant. C'est peut être ce qu'auraient du faire des dirigeants comme Desmarest au moment où leur prise de parole est…, au moment où ceci [la publicité MLA] est gravement insuffisant.

Cela vous semble plus approprié que la publicité ?
Bien entendu parce que c'est l'engagement personnel d'un dirigeant directement responsable. Là, c'est *Mission Littoral Atlantique*, c'est quand même extraordinaire. On déplace la responsabilité, on botte en touche. « La mission littoral Atlantique est une structure spécifique créée des les premiers jours de la marée noire qui réunit toutes les compétences de nos collaborateurs. Elle est dotée d'un budget de plus de 150 000 francs », etc. Donc, moi Total, c'est fini, j'ai une Mission Littoral Atlantique qui est dépositaire de mon rôle dans cette affaire moi, excusez-moi mais… Alors que quand Thierry Demarest prend directement la parole, au moins il assume. C'est quelque chose que l'on attend d'un décideur, de quelqu'un qui a du pouvoir. Il se doit d'assumer.

Vous seriez plus favorable à la prise de parole du dirigeant comme prise de parole directe vers le grand public ?
Non, pas vers le grand public mais dans l'espace public, et qui ne sera lue que par ceux qui sont concernés où intéressés. Les autres vont voir, ils sont les témoins. C'est du billard à trois bandes. C'est à dire que quand on va dans l'arène médiatique, on s'adresse toujours à quelqu'un en particulier. C'est bien ce que fait Microsoft pour dire « à nos actionnaires, à nos clients » etc. Ils parlent prétendument à leurs actionnaires, à leurs clients, à leurs partenaires, mais ils le font en public. C'est à dire qu'ils prennent cette virtualité de l'opinion publique à témoin, ils dialoguent avec ces gens là. C'est pourquoi, quand vous engagez un dialogue sur un sujet sensible avec des publics spécifiques, faites le savoir. Axa et les handicapés, c'était ça. Axa a fait son boulot avec l'UNAPEI, mais dans une relation bilatérale, le reste du monde l'ignorant. Quand une des personnes concernées voit les conséquences de ce dialogue, elle considère qu'elle n'a pas été informée de la manière dont les choses se sont passées et fait un scandale public. Alors que si Axa s'était exprimé dans l'espace public sur le problème, en s'engageant dans une bonne pratique de relations avec l'organisation représentative de cette population, ça aurait été su publiquement. C'est en permanence du billard à trois bandes, c'est devant l'opinion.

Y-a-t-il des cas où le dirigeant n'est pas à la hauteur pour faire passer ce message ?
Bien sûr, il faut lui trouver les voies de prises de parole qui lui conviennent. C'est vrai que le pire c'est d'aller en direct sur un plateau de télé. C'est le maximum de stress, le maximum dé risque, c'est le fusil à un coup et on ne peut pas revenir en arrière. Si l'on n'est pas complètement assuré que la performance du personnage va être la bonne pour l'objectif, il ne faut évidemment pas le faire. En revanche, quand il s'agit de prendre la parole dans une tribune libre, ça n'est jamais le personnage en question qui écrit. C'est quelqu'un qui construit quelque chose qui colle avec la personne qui signe parce qu'il ne faut pas faire de dissonance entre ce qu'on sait d'une personne et la manière dont cette personne s'exprime. Mais il n'empêche que c'est un message construit, complètement construit. Si le dirigeant est incapable d'assurer ce rôle dans de telle circonstance, c'est qu'il n'est peut être pas à sa place.

Un autre cas, celui de la classe A de Mercedes qui fait le tour du monde des écrans de télévision. L'entreprise a fait des campagnes de publicité pour stopper la contagion. Est-ce que ça peut être propice une fois que tout a éclaté ?
Je n'ai pas le détail mais l'observateur que je suis a vu la manière dont les choses se sont passées. Mercedes a bien réagi en analysant bien que le problème était non seulement la classe A, qui n'était pas encore sur le marché, mais aussi la réputation de Mercedes qui était d'avoir des voitures fiables, solides. Alors mettre une voiture annoncée comme radicalement nouvelle, lorsqu'elle se retrouve sur le toit, c'est une révolution mais pas dans le sens espéré. Ils ont très vite dit qu'il y avait un problème, qu'ils arrêtaient tout et qu'ils repensaient l'ingénierie de A à Z et ils ont pris le temps. Après avoir fait leur boulot à la hauteur de leur réputation d'ingénieur, ils ont remis la voiture dans les mains de ceux qui avaient mis la voiture sur le toit afin qu'ils puissent la tester de nouveau. C'est une démarche assez bien vu.

Y-a-t-il un opportunité de prise de parole après la crise ?
Toujours, mais on ne peut pas comparer la situation de la Classe A avec celle du Lyonnais qui n'était pas terminée encore. La liquidation d'un tel problème allait durer encore longtemps et le souvenir allait rester. Par ailleurs, pour la Classe A, on modifie la conception et le testeur vous dit oui ou non. Donc la preuve du fait que l'on s'est réformé est assez facile à démontrer dans le cas de la Classe A, très difficile dans le cas du Lyonnais.

Quand vous parlez de cantonnement, est-ce que les campagnes de publicité qui sont diffusées par nature à grande échelle ne vont pas à l'inverse de cet objectif de cantonnement.
Au moment où ce type de publicité paraît, il n'y a plus de cantonnement possible. La pub devient un des gestes possibles, mais c'est l'échec du cantonnement. Comment cantonner une affaire comme le Lyonnais à dimension, politique, financière, internationale concernant tant de contribuables ? Imaginer qu'on va cantonner une affaire comme celle-là, ça relève de l'impossible. On peut en cantonner les effets a posteriori, c'est à dire reconstruire tout ce qui peut être reconstruit d'une façon plus ou moins intelligente. Mais quand je dis cantonnement on fait en sorte que ce stade là ne soit pas atteint. Ça [Total], ça aurait pu être cantonné. Il y a eu vraiment assez tôt des erreurs. Le Lyonnais ce n'était pas possible.

La campagne McDonald's suite à José Bové, est-ce un moment propice ?

Ce que Mc Do a fait en relations publiques était plus intelligent que ce que Mc Do a fait en publicité honnêtement. L'utilisation de l'image de paysans du Midwest caricaturaux pour dire qu'ils se fournissent en France, ou bien le message violent pour dire qu'ils en ont marre d'être critiqués, c'est un mouvement d'humeur. Je ne suis pas sûr que ce soit très productif, alors que la campagne portes-ouvertes faite par Mc Do invitant les fournisseurs, les gens à venir voir les arrières cuisines etc., c'est infiniment plus efficace, il suffit de voir les résultats des deux actions, il n'y a pas d'ambiguïté.

Comment reconstruire une image suite à la crise ?
Soit on a des gestes puissants pour dire nous ne sommes pas la même chose qu'avant. On change le management, on change des choses qui sont des signaux visibles pour montrer ce que l'entreprise était avant puis indiquer ce qui a changé. Mais alors derrière il faut aligner autant de signaux concrets qui sont des signes qu'effectivement on a changé de comportement. Ensuite, il y a la technique patiente, graduelle, humble, dévouée persistante de très long terme qui va remonter la pente et tenter de ré-exister de façon acceptable au fil du temps.

Que pensez-vous des institutions en crise qui décident d'arrêter leurs campagnes de publicité ? Le silence est-il nécessaire ?
Arrêter la pub, n'est pas arrêter la communication. Arrêter toute communication n'est pas une bonne réponse, il y a toujours une communication possible, il faut simplement identifier laquelle et avec qui. Il y a évidemment des circonstances ou continuer des campagnes comme si de rien n'était peut être considéré comme déplacé. On l'a vu au moment de la crise sociale de Danone. Les publicités sur des produits, notamment les campagnes Lu, ont évidemment été gelées. Continuer comme si de rien n'était alors que la clameur était « assassin de l'emploi » aurait pu alimenter cette hostilité. Non seulement ils méprisent leurs salariés mais ils n'ont même pas la décence de marquer une pause. On est dans le registre de l'éthique dans ce genre de décision, éthique à forte dimension d'intérêt économique, mais continuer à faire comme si on n'avait rien vu ne peut que continuer à alimenter une hostilité.

Le phénomène de dissonance entre le discours publicitaire et la crise doit-il être pris en compte ?
Oui bien sûr, si le risque de dissonance va alimenter la crise. Il s'agit de créer les conditions où on peut reprendre la main, donc si on fait des choses qui permettent à des tiers de continuer à avoir la main en alimentant leur critique on va contre son propre objectif. C'est là que la lecture du jeu des acteurs est intéressante parce qu'à partir du moment où l'on comprend ce qu'est le chemin que veut parcourir chacun sur le champ de bataille, on voit bien les marges de manœuvre dont on dispose et comment on peut rétablir un mode de gestion du débat.

En ce qui concerne la sécurité alimentaire, que penser des dirigeants, Paul Prédault par exemple, qui achètent une page pour communiquer ?
Il s'agit de montrer que la direction assume et en l'occurrence on est sur un produit de très grande consommation pour qui l'expression publicitaire est une expression naturelle. Il y a des registres de communication qui appartiennent à certains types d'entreprise et pas à d'autres. Si vous êtes Arthur Andersen et que votre seul mode d'expression c'est d'acheter des pages de journaux pour dire ce que vous avez à dire alors que ce n'est pas du tout votre mode d'expression normal, là vous avez une erreur de jugement. Si vous êtes Paul Prédault et que votre jambon est dans la main de tout le monde, que votre

marque est dans les pages de journaux d'habitude et que vous changez la destination de cet espace où vous vous exprimez d'habitude pour dire quelque chose qui prévaut, tout ça entre en ligne de compte. Pour Paul Prédault, la publicité en crise est un espace légitime.

Arthur Andersen a fait des campagnes au cœur de la crise Enron…
C'est totalement illégitime.

ANNEXE 7 : BERNARD EMSELLEM
PRESIDENT DE TBWA à l'époque de l'entretien
juillet 2002

Pouvez-vous me rappeler les services de l'agence en matière de communication de crise ?
On met en place la palette complète. Le traitement des crises dès quelles interviennent et ensuite la réflexion en amont pour pouvoir réagir à des situations de crise en termes de contenu, d'argumentaires et évidemment d'interlocuteurs. On met aussi en place du training mais ça n'est pas notre tasse de thé principale. On est assez peu dans les procédures et enfin, notre spécificité peut-être c'est d'essayer de travailler sur des situations potentielles de crise pour éviter les crises. On a envie de considérer que les crises servent d'opportunité comme on le dit constamment, mais en même temps qu'elles sont de vraie traumatismes ou difficultés. Si on pouvait éviter d'en arriver là ce serait encore mieux. Et donc notre axe, notre discours, c'est « essayons d'éviter la crise. »

Est-ce qu'en termes de publics, il y a des publics à privilégier en situation de crise ?
Il n'y a pas de public à négliger. Après ça dépend, mais tous les publics sont clés parce que dans la communication, et notamment la communication de crise, les différents publics sont en interaction les uns avec les autres donc si on en oublie un, on laisse une zone de fragilité qui peut refaire tout basculer. Evidemment les publics les plus intéressants sont ceux qui peuvent avoir un effet sur les autres, qui ne sont pas seulement destinataires mais qui ont vocation explicite, c'est à dire d'emblée, à être des acteurs de la communication de crise. C'est de l'art de l'évidence de parler des médias, mais c'est quasiment une évidence de parler de l'interne. Dans certains types de crise, les politiques s'avèrent essentiels. Je pense là à ce qui s'est passé pour Danone. C'est rare qu'on puisse dire que tel public n'est pas important. Et en général, il faut se dire que les publics sont traités par une couverture générale d'opinion publique.

Est-ce que l'on peut considérer le grand public comme un public utile ?
Ce qui est aujourd'hui frappant c'est que le grand public devient un acteur essentiel dans les crises et c'est le vrai fait nouveau de ces dernières années. De manière générale, le grand public, ou l'opinion publique, devient un acteur essentiel de la vie des entreprises. C'est vrai des crises mais c'est vrai aussi des situations de développement. Mais jusqu'à présent c'était les leader d'*op* qui existaient, les journalistes etc. L'opinion publique n'existait pas sauf à travers des sondages, sans existence en réalité. L'opinion publique se met à exister à travers deux angles. D'un côté une manifestation du type boycott, qu'il soit réel ou pas. Ça exprime une envie d'agir et pas seulement de penser ou de ressentir. Deuxièmement, l'opinion devient un acteur de communication via Internet puisque Internet donne la possibilité à n'importe qui de prendre la parole sur un sujet et notamment en période de crise. Internet devient l'expression de l'opinion publique. Alors, bien entendu, elle n'est pas organisée comme un parti mais par des gens qui sont dans l'opinion publique, qui peuvent représenter une opinion et peuvent l'exprimer sur un média. Avant personne n'exprimait cette opinion. On en parlait avec les copains au *café du commerce*. C'est tout. L'arrivée de l'outil Internet rend possible une diffusion élargie, pour ne pas dire systématique, de ce que pense telle personne, tel groupe etc. Et puis, la mise en place par un acteur d'un site ad hoc fait boule de neige. Donc, l'opinion publique au sens grand public, devient clé. C'est le fait de ces dernières années.

Est-ce que ça change alors les moyens, les techniques de communication de crise ?

Oui. Evidemment ça change puisqu'il s'agit de parler de mass médias. Avec les outils classiques j'ai envie de dire, c'est à dire les relations presse, il ne faut pas négliger la grande presse, la presse au sens grand public du terme. Deuxièmement, il va falloir utiliser l'outil que l'opinion publique utilise, c'est à dire Internet. Il va falloir en faire un espace clé de dialogue, d'ouverture, de débat, etc. Le troisième élément, c'est la publicité. Puisqu'on est en « masse » entre guillemets, il faut prendre des mass média et donc faire de la publicité.

Je voudrais justement parler davantage de cet aspect publicitaire. Est-ce qu'il y a une des trois techniques qui vous semble être le vecteur *idéal* pour communiquer utilement vers le grand public en situation de crise, abstraction faite des contraintes ?
Les trois sont aussi importantes.

Avez-vous déjà conseillé à des clients d'avoir recours à la publicité en temps de crise ?
Oui et non. Oui au sens nous, le groupe, puisqu'on l'a fait ici [à TBWA]. Au moment de la crise de la vache folle, on l'a fait pour McDonald's et on a participé à toute la communication autour de l'origine de la viande de McDonald's. Il y avait une partie traitée par une autre agence, sous la forme de documents distribués dans les restaurants, et une partie pour dire d'où vient la viande, voilà comment on la traite. Il y a un réel engagement de McDonald's sur la filière viande. Voilà un premier exemple.
Sur la publicité vous m'avez demandé, n'est ce pas ? Il y a des opérations qu'on a faites pour la SNCF après des opérations de grèves, des opérations de rupture radicale de service. Et un cas particulier, publicitaire au sens de l'utilisation de l'affichage, après le deuxième attentat dans le RER, l'opération dite « attentifs ensemble », mise en place dans les métro et là on a utilisé les médias forts.

Nous pouvons isoler les cas. Pour McDonald's premièrement, à quel moment avez vous décidé de faire la publicité ?
Alors c'est une crise qui était extérieure à McDonald's, une crise même plus large que le secteur. Ça a été…assez…pas tout de suite en tout cas. Pour deux raisons. Tout d'abord, parce que McDonald's était en bout de chaîne. Ensuite, Carrefour faisait quelque chose à ce moment là et donc ça a été postérieur à la démarche de Carrefour.

On était encore en période de crise ?
On était en plein dedans encore, parce qu'il y avait inquiétude sur la consommation et donc baisse de celle-ci. D'ailleurs, c'est intéressant parce que… [téléphone].
Ce qui était intéressant c'était que McDonald's se soit mis à annoncer et mettre en pratique sa démarche qualité, ce qui a fait progressivement passer l'idée que McDonald's était la viande la plus sûre à cette période là. Et on a même vu une sorte de bouche-à-oreille se mettre en place à ce moment là qui était de se dire il vaut mieux aller chez Mc Do. En même temps, ça s'appuyait sur quelque chose qui était relativement acquis auprès du grand public : Chez McDonald's il y a un espèce de processus qualité qui est maîtrisé. En fait, le choix de la viande est rigoureux et donc toute l'image de rigueur se transposait et donc la crédibilité est venue très vite. Au fond, on s'est appuyé sur ce qui était un constitutif, un ingrédient fort de la marque McDonald's et ensuite on l'a exploité.

Quel était la position des journalistes et du grand public à l'égard de McDonald's ?

Il y avait une défiance de manière naturelle dans la mesure où c'était…comment dire, une crise inquiétante, générale du secteur. D'autre part, une image de McDonald's avec beaucoup de dimensions positives mais dans cette dimension positive, la qualité n'était pas un ingrédient absolu, un acquis absolu. En revanche, la rigueur était là. Donc, à ce moment là, le terreau était favorable à une image négative, du fait que l'on soit inquiet de ce qui se passe chez McDonald's. Quand on dit que le hamburger c'est n'importe quoi, quand on dit que le hamburger c'est la male bouffe pour reprendre les expressions etc., on peut effectivement penser que la viande est mal choisie et donc du coup que c'est la viande la pire et donc qu'elle doit être pleine de vache folle. Donc la sensibilité était extrêmement forte et au fond, c'était absolument nécessaire que d'inverser le système, sinon il n'y avait plus personne qui allait manger le moindre Mc Do.

L'objectif de cette campagne ?
Rassurer. Informer et rassurer.

C'est possible de faire les deux à la fois ?
Oui bien sûr. Moi je pense même qu'on rassure uniquement en informant. C'est à dire que, comme je suis inquiet sur la réalité, ce n'est pas en disant ne soyez pas inquiet que je suis rassuré. C'est en me disant voilà concrètement comment ça se passe et en donnant de l'information qu'à ce moment je peux être tranquille. C'est une condition absolue. Ça ne suffit pas mais c'est une condition absolue. Pour prendre un autre exemple, on a peur en avion. Quelqu'un nous explique pourquoi c'est relativement sûr de manière raisonnable. C'est une condition, si jamais on ne vous explique pas pourquoi c'est sûr vous avez encore plus peur. Mais ça ne suffit pas, il y a quand même des gens qui ont peur, même si on leur explique rationnellement qu'il n'y a pas de raison. [téléphone]. Donc, l'information est indispensable, ça ne suffit pas non plus mais c'est indispensable.

McDonald's pouvait-il atteindre cet objectif autrement ?
Oui, mais à ce moment là, pour moi, c'est typiquement le genre de situation où il faut faire interagir les moyens. Je pense que ça n'est jamais en communication corporate mono…j'allais dire mono maniaque…c'est pas un seul outil, un seul public, etc. C'est avec des rebonds. Donc on fait intervenir plusieurs outils dont on ne sait pas très bien exactement lequel a le plus joué ou est le plus essentiel. Mais, utiliser un seul outil, c'est suicidaire. Donc là, en l'occurrence c'était extrêmement important de faire des relations presse, extrêmement important. La publicité, c'est extrêmement important pour… Les relations presses, on comprend bien pourquoi, c'est que si les journalistes peuvent dire quelque chose de positif, ça a un effet considérable.

Plus que la publicité ?
La publicité a une autre vertu. Quand McDonald's, quand une entreprise prend la parole en osant le mettre, entre guillemets, dans les mass médias, sommairement sur les murs de la ville, à ce moment elle ne peut pas baratiner. Si elle baratine, elle est morte. La convention est de dire j'assume cette situation là. Dans une certaine mesure, le fait que ça soit écrit en toutes lettres sur les murs de la ville, donne une vertu considérable au message, parce que, encore une fois, ça a été assumé. Alors que via les relations presse, ça dépend. Ce n'est pas assumé puisque c'est quelqu'un d'autre qui le dit. Si je peux faire une analogie, si je dis à mon personnel qu'il est formidable… Mais si en plus je le dis à l'extérieur les gens en interne se diront que s'il le dit à l'extérieur c'est qu'il doit quand même le penser. Le fait de l'afficher fortement, ça a vertu de crédibilité, ce qui est

intéressant parce que ça va à l'encontre d'une idée reçue, qui est celle que la publicité c'est de la valorisation, c'est de l'auto valorisation de manière gratuite.
Moi, je pense que c'est une vision extrêmement réductrice de la publicité, extrêmement étroite. La publicité, c'est d'abord un acte dans lequel l'entreprise affirme, elle dit quelque chose, elle ose afficher quelque chose c'est vraiment essentiel. De ce fait, ça donne de la crédibilité au message. Et quand Mc Do ose dire que la viande est traitée à partir de je ne sais plus quoi, alors là je n'y connais rien, pour reprendre la phrase d'un bouquin que j'aime beaucoup, « communication oblige. » La communication oblige. Si je dis quelque chose, c'est que j'affiche ça, j'ose le dire, je le porte. [téléphone]

Donc « communication oblige »…
Oui, c'est extrêmement important cette vertu de la communication et en particulier cette vertu de la publicité puisque ce n'est pas fait dans la discrétion, c'est fait avec force pour ne pas dire exagération. C'est essentiel. Moi je crois beaucoup à cette vertu. Mais encore une fois, ça ne suffit pas. Il faut des RP parce que c'est essentiel. Il faut de la communication interne parce que c'est essentiel. Il faut le travail direct avec les autorités, etc. Ça me paraît être un jeu d'interaction. Encore une fois, c'est ça qui fait la base de la communication corporate. C'est qu'elle est en interaction permanente. On n'a pas intérêt à en supprimer un.

Vous dites que la publicité est un acte ? Un acte de gestion de crise ?
Oui, ce type de publicité à valeur d'acte, un acte d'engagement, j'ose affirmer quelque chose, j'assume une situation, j'affirme quelque chose, c'est un véritable acte.

En termes de relations presse, les informations données par l'entreprise étaient-elles reprises dans la presse ?
Je ne sais pas. Je ne sais pas mais je pense que oui parce qu'on ne peut pas imaginer que ce renversement d'image, au sens où les seuls steaks auxquels on peut croire ce sont ceux de Mc Do, ne s'est fait uniquement par la pub. Nécessairement, il faut qu'il y ait un discours vers la presse, il faut qu'il y ait un tiers, ça ne peut pas être que Mc Do qui le dise. Je pense que c'est les RP qui l'ont fait.

Combien de temps a duré la campagne et sur quels supports ?
Je ne m'en souviens pas, et c'était la presse quotidienne nationale, la grande presse.

En termes de contenu et de forme ?
Je mélange avec celles de Carrefour mais je vais vous envoyer ça. Il y en a une qui était de la typo, uniquement du texte et… je mélange…

Quel a été le rôle du dirigeant, on dit souvent qu'il faut monter au créneau ?
Oui toujours, c'est à dire que ça a été fait par les gens de Mc Do. C'est plutôt dans leur habitude. C'est plutôt fait par leur président. Oui, oui, ils sont extrêmement présents, ils répondent bien et vite aux journalistes, c'est essentiel.

Est-ce une publicité comme les autres ?
Je ne crois pas qu'il y ait une seule forme de publicité. Pour être plus explicite, il y a par exemple, une forme de publicité qui joue complètement sur la séduction et une forme de la communication dont l'enjeu n'est pas la séduction mais le sens. Il y a une forme de la communication où l'enjeu est l'engagement de l'opérateur et non pas du sens du produit ou de l'activité. Donc il y a plusieurs ressorts qui sont utilisés en publicité. Ça c'est un des

ressorts. Là, c'est un registre finalement relativement simple, c'est le registre du factuel. Et c'est un ressort comme un autre, c'est le ressort du factuel, de la quotidienneté, de la vraie vie pour reprendre l'expression. Même si la forme n'avait rien à voir, ça me fait penser au film SNCF. C'était des gens que l'on interrogeait, des morceaux d'interviews qui étaient montés. C'est à dire au fond, c'était des vrais gens qui étaient montrés et vraiment interviewés par des journalistes pendant 45 secondes de spots TV. Au fond, c'est la forme de communication du pratique, du réel, et non pas du rêve. Donc, c'est une catégorie publicitaire comme une autre. Evidemment ça n'a rien à voir avec la séduction que l'on peut avoir sur une bagnole par exemple ou des produits alimentaires.

Ça la rend plus crédible ?
Oui, mais c'est normal qu'elle devienne plus crédible parce que son objet est celui-là et que sa forme est celle-là. C'est sa fonction d'être crédible alors que quand il s'agit d'une glace Gervais extrême, formidable, démente, ça n'a pas besoin d'être crédible, ça a besoin d'être vraisemblable, donc c'est pas très grave. Le registre n'est pas le même. Là, on a besoin d'être vraisemblable alors que dans la situation de crise, on a besoin d'être vrai.

Concernant cette pub de McDonald's et des risques d'obésité, peut-elle être un moyen de prévention ?
Je ne crois pas que la publicité prévienne à l'avance de certains types de crise puisqu'il y a des effets indirects qui agissent en boomerang et c'est très difficile de les maîtriser. Quand on n'est pas en situation de crise, nécessairement, on met un peu plus de circoncision autour de tout ça. Du coup il y a plus de vulnérabilité. Dans cette situation, c'est exactement ce qui s'est passé. Dans cette opération, ils essayaient de traiter à l'avance un sujet autour de la nutrition. Toute la difficulté, c'est qu'ils ne peuvent pas valoriser un discours autour de la nutrition, que je vais qualifier de….direct, sans effet pervers. Au fond, ce qu'ils ont voulu dire c'est que ce n'est pas très grave si on va chez McDonald's de manière raisonnable. C'est comme pour tout. Sauf que du coup, on peut en déduire soit que l'on a raison de ne pas venir souvent chez McDonald's, ce qui n'aide pas le commerce, soit que si on vient souvent chez Mac Donald's, il y a un gros problème de nutrition. Ils se compliquent la vie. Je suis défavorable à cela. D'ailleurs ils l'ont arrêté. Il y a un problème de légitimité long terme sur un discours qui consiste à dire McDonald's ne fabrique pas des obèses. Sur le fond ils ont raison, mais il y a des gens qui y vont quand même très souvent et pour lesquels c'est un problème. Ils ne peuvent donc pas garder ce message éternellement. [téléphone]

Vous m'avez parlé du cas SNCF où, là aussi, vous avez mis en place une publicité dans le cadre d'une crise ?
Alors après les grèves, ça a quelques années. C'est intéressant parce qu'il y a eu la crise, il y a eu la grève et pendant toute cette période là il y a eu essentiellement des relations presse. C'est seulement en sortie de crise qu'il y a eu une campagne, entre guillemets campagne, qui est en réalité une annonce publicitaire, qui s'est faite dans les quelques jours pour ne pas dire le lendemain ou le jour même de la sortie de crise, qui a été de dire en substance « merci d'être venu ». C'est à dire « pendant un certain nombre de jours vous n'étiez pas là parce qu'on était en grève. Vous auriez pu décider que trop c'est trop et donc de nous lâcher. Vous revenez, merci ». Ça permettait de faire un geste par rapport au client à qui on avait fait subir la grève et en même temps, c'était l'occasion de donner un certain nombre de compensations par rapport à la situation de grève. Tous ceux qui avaient acheté des billets seraient remboursés, etc. Le troisième élément, c'était de mettre en avant la volonté de faire un service de qualité. Ce n'était donc pas une campagne en

réponse directe à la crise mais une campagne de traitement post-crise, ce qui n'est pas la même chose. C'est à dire, maintenant que la crise est passée, qu'est ce qu'on peut dire pour la suite. Et je trouve cette situation autour des situation de crise intéressante. C'est, au fond, une situation post-traumatique, c'est à dire comment est ce qu'on reprend contact ensemble. Ça me fait penser qu'on a fait une opération du même genre avec la SNCF après un incident de gel des caténaires dans la vallée du Rhône. Les trains ont été en arrêt pendant plusieurs jours. A ce moment, il y a eu une opération, une page publicitaire dont le titre était « message reçu». Que de la typo, « message reçu » en gros. « Message reçu », ça voulait dire qu'un million de voyageurs s'étaient trouvés dans des conditions invraisemblables et qu'ils avaient tous gueulé. Le message était d'autant plus reçu qu'en dessous, le groupe dans le cas d'une situation similaire, s'engageait cette fois-ci à donner de l'information et reconnaissait que là ça n'avait pas été fait. Il s'agit de dire on vous a entendu. Cette campagne était là aussi intéressante puisque c'était une campagne de post-crise, qui prenait acte de la crise et qui disait : Voilà ce qu'on va faire derrière. C'est une sorte de campagne de programme, de traitement, pour ne plus recommencer. De ce point de vue, je trouve que ce sont des situations intéressantes car la situation de crise renvoie soit à de l'exceptionnel, c'est à dire que ça arrive une fois et plus jamais, soit à des situations qui peuvent réapparaître mais la publicité permet justement d'exposer ce qu'on va faire pour éviter que ça réapparaisse. Donc cette deuxième situation là est effectivement bien illustrée par les deux cas de la SNCF.

EDF avait fait aussi une publicité de sortie de crise…
Oui

Les objectifs sont-ils les mêmes ?
Pour EDF, c'était même plus que de la restauration d'image. Il n'y avait pas besoin de restaurer puisque globalement les journalistes disaient qu'ils étaient formidables. C'était au contraire tirer parti de ce qui avait été un consensus disant EDF est formidable, pour dire et bien oui, c'est bien nous. Il s'agissait d'essayer de capitaliser sur ce consensus positif autour de l'entreprise.

Pour la SNCF ?
Il s'agissait de dire voilà ce qu'on va faire maintenant, c'était prendre acte et annoncer un certain nombre d'actions.

Dans ces cas, qui propose l'idée de la publicité ?
C'est ensemble. C'est des cas dans lesquels on est tellement en fusion qu'on ne sait même plus qui a eu l'idée. Je ne crois pas que …enfin il y a des cas…mais globalement le traitement de ces crises est une situation de collaboration totale entre l'agence et l'annonceur. C'est un travail permanent, constant. On peut éventuellement dire que ça vient de l'agence mais… Sur la SNCF ça a été pensé ensemble. La forme est effectivement une forme d'agence, pareil pour l'angle, mais le principe de la prise de parole, ça on l'a partagé.

C'est vrai que vous utilisez le mot « courage », le verbe « oser », finalement est-ce une prise de parole plus difficile ou plus aisée qu'en temps normal ?
Mais dans ces cas, les annonceurs savent qu'ils doivent faire quelque chose, donc ils gambergent assez vite. Eux-mêmes savent qu'ils doivent avoir du courage. Donc, on a assez peu à se battre pour pouvoir faire les choses. Les contraintes peuvent venir de

l'interne. Il faut éviter de créer des situations compliquées à l'interne. C'est une des raisons qui pousse à faire de la publicité en crise, mais c'est un des rares cas.

Pour globaliser, est-ce que vous pensez qu'il y a des situations où la prise de parole publicitaire est plus souhaitable ?
Dans quels cas peut-on prendre la pub ou pas ?… Globalement quand ça concerne les masses en termes de mass médias, en termes de publics concernés. Ça suppose quand même beaucoup de gens. Sinon…je ne peux pas dire. J'étais en train de penser que c'était des crises desquelles on partait avec un a priori positif et qu'il fallait exploiter mais ce n'est même pas vrai.

La position des journalistes et des leaders d'opinion peut-elle jouer ?
Oui, mais il ne faut pas que ça soit perçu comme une position de combat et notamment contre les journalistes parce que dans ce cas là ils sont encore plus méchants. Il faut savoir en plus qu'une opération publicitaire ça ne se fait pas comme ça, ça prend du temps. Si on veut aller à toute vitesse on risque de faire n'importe quoi. Dans des périodes pareilles, c'est extrêmement dangereux. Donc je ne crois pas. Je pense que c'est un instrument extrêmement fort à condition d'être maîtrisé. Je ne suis pas sûr que ça puisse être une opération, enfin encore que…qui contrebalance le discours journalistique. Si on pense que les journalistes se trompent, il faut travailler avec les journalistes et ce n'est pas la pub qui empêchera ça. On peut s'adresser directement aux gens mais si on ne traite pas la presse aussi et bien on passera à côté et on obtiendra pas un minimum d'effet.
Comme je vous l'ai dit, on essaie d'éviter d'en arriver là. Quand une crise arrive, c'est un événement qui arrive sur un terrain. Selon le terrain, le même événement prend des dimensions catastrophiques ou bien est maîtrisé. Notre travail est d'essayer de travailler la situation de telle manière que si l'événement arrive il soit amorti. Il y a le travail essentiel de la mise en place des relations : Si vous avez un problème mais que vous avez établi de bonnes relations, on va penser que vous n'avez pas eu de chance et la pression tombe. Alors que si vous avez de mauvaises relations et une mauvaise image, on va dire ça ne m'étonne pas de vous et dans ces moments là, ça enfle. Donc c'est très important. On travaille également, dans notre jargon à nous, sur la réputation, c'est à dire qu'est ce que le groupe apporte et donc comment il se crédibilise sur toute son activité. Après on travaille cas par cas. Si je prends un exemple, on a travaillé pour la RATP sur un sujet assez compliqué, celui des incivilités, avec comme perspective un incident grave entre voyageurs et agents. Donc notre travail ne consiste pas à dire si ça arrive qu'est ce qu'on fait. Notre travail consiste à dire et si on essayait d'éviter que ça se passe.

ANNEXE 8 : MARC ESQUENAZI
CONSULTANT SENIOR AGENCE EDELMAN
juin 2002

Pouvez-vous me rappeler comment vous êtes entrés en crise ?
Nous sommes alertés par une conférence de presse que donne de façon très brutale le Procureur de la République de Strasbourg. Il convoque les télévisons et met en garde les téléspectateurs sur la dangerosité du pneu de la marque Speedy qui aurait causé un accident a un automobiliste. Les premières conclusions d'un expert 24 heures après l'accident font état d'un pneu défectueux. Nous sommes en 98.

Et vous, à partir de quand intervenez-vous ?
Alors moi je suis le consultant non pas de Speedy mais de Continental. Continental étant le fabriquant du Pneu Speedy. Donc avant la crise je suis déjà consultant pour Continental, pour une affaire qui n'a rien à voir, une affaire sociale. Et donc je suis immédiatement requis par Continental pour essayer de regarder un petit peu ce qui se passe.

Dès la conférence de presse ?
Dés la conférence de presse nous nous réunissons en cellule de crise. Il y a une première cellule de crise qui se réunit avec les gens de chez Continental, et ensuite on fait une réunion avec les gens de Speedy en fin de journée donc je les rencontre. On discute avec eux. Je veux dire c'était amusant parce que Continental c'est donc des pneus allemands, Speedy c'est une boîte anglaise et tout ceci se passe en France. Ce n'est donc pas facile à gérer.

Vous arrivez suite à la conférence de presse, à quel moment va t-on décider de faire une publicité.
Mais beaucoup plus tard. En fait le déroulement c'est que d'abord on cherche à comprendre ce qu'il se passe. Il y a très certainement une véritable inquiétude : Il faut savoir si effectivement nous avons un pneu défectueux. Donc nous mettons en doute la réalité de l'information. J'obtiens la cassette de la conférence de presse, donc du journal télévisé de France 3. Le Procureur de la République ou un de ses adjoints montre à l'écran la carcasse du pneu en question, qui est une pièce a conviction, qui est une pièce juridique, à laquelle nous n'avons pas accès. Mais les spécialistes de Continental voient le pneu et n'ont aucun doute du fait que ce pneu n'est pas défectueux et qu'il a explosé à la suite d'un problème de sous gonflage. Il faut un petit peu que je rentre dans les explications techniques. Comment ça se passe : Quand il y a une petite perforation technique dans le pneu, le pneu se dégonfle progressivement et quand on continue à rouler avec un pneu sous gonflé, il éclate. C'est ça le risque d'accident le plus… et les techniciens, les ingénieurs, ils voient ça à l'écran, et ils étudient les traces de pneus que je ne saurais pas vous décrire, enfin des trucs de spécialistes très très pointus.
[téléphone]
Quoi qu'il en soit, leur conviction est faite que ce pneu n'avait pas de défaut, que ce pneu était sous gonflé. Donc là, on réfléchit immédiatement à une contre attaque. C'est à dire qu'on ne peut pas laisser dire que les pneus Speeedy sont défectueux, etc. Seulement, quel type de contre attaque on peut faire ? Ça c'est une vraie question parce que d'abord, n'ayant pas accès au pneu, puisque c'est une pièce à conviction, on n'a qu'une certitude relative… enfin les ingénieurs sont sûrs mais il faut que nous on puisse le prouver. Il faut qu'on puisse mettre un expert la dessus et on ne peut pas. Deuxièmement, deuxième

difficulté, nous avec les gens de Speedy, enfin moi, je recommande une position extrêmement forte pour dire attention ce n'est pas un pneu défectueux. Mais les gens de Speedy eux sont en première ligne. Parce que c'est un pneu Speedy et il y a une baisse du chiffre d'affaires immédiate sur l'enceinte Speedy. Donc il y a un doute immédiat sur l'enceinte Speedy et c'est vrai que Continental est en deuxième rideau, donc moins exposé et donc peut-être un peu plus offensif. Donc les gens de Speedy disent qu'il ne faut rien faire pour l'instant. Nous on dit qu'on va faire quelque chose et donc on demande à quelques journalistes de venir le soir même et on battît rapidement un argumentaire pour expliquer que, premièrement, on va immédiatement faire une enquête, et deuxièmement, que les premiers éléments de l'enquête qu'on a déjà pu faire montrent qu'il n'y a pas de problème particulier, qu'il n'y a pas de problème particulier de fabrication mais enfin qu'on va continuer de chercher. On dit aussi que les éléments dont nous disposons, à savoir les circonstances de l'accident et les images montrées par la télévision, montrent que ce pneu n'est pas défectueux mais qu'il a été l'objet d'un sous gonflage et que donc en gros, qu'il n'y a pas d'affaire. Et donc là, on passe dans les médias, on passe sur France 3, on passe sur LCI et on passe dans la presse.

On ?
Mon client, le directeur de Continental…lui est venu s'exprimer. C'est ici même dans l'agence que les médias sont venus. Il y a même eu la queue à un moment.
Ensuite, le temps passe et quelques mois plus tard, un juge est saisi, les expertises sont lancées et les experts disent : Ce pneu n'avait pas de problème. Enfin les experts judiciaires confirment la thèse qu'on avait développée et donc le Procureur de la République, là, il peut aller se coucher. D'accord…Et c'est là où on décide alors là une action tout à fait spectaculaire, à savoir convoquer une conférence de presse où on a loué l'Automobile Club de France à la Place de la Concorde. Le thème de cette conférence est, premièrement, le pneu était bon. Deuxièmement, qu'est ce que c'est que cette justice qui s'autorise à lancer des accusations à tort et à travers ? etc., etc. Et là, notre challenge c'était de dire : Vous les médias, vous avez donné une visibilité extrêmement forte à cette affaire, parce qu'au début c'était Speedy, Speedy, Speedy, dangereux, attention Speedy, etc. Les médias au début étaient très très…enfin je veux dire on est passé partout, sur toutes les télés, dans tous les journaux, etc. Donc, notre challenge s'était de dire aux médias, de leur faire comprendre qu'après avoir donné une très forte importance à l'événement, maintenant on attend d'eux qu'ils donnent autant d'importance à l'information disant que le pneu Speedy n'avait rien. Et bien, les médias ont joué le jeu, d'une façon remarquable je dois dire. Nous avons été extrêmement contents de leur réaction, PPDA sur TF1, les journalistes sur France 2 et les autres, ils ont tous relayé nos informations, la conférence de presse. Ce qui est très intéressant dans cette affaire c'est que nous avons pris la décision pour une fois de se dire non seulement on va communiquer par des relations presse mais aussi on va acheter, on va faire de l'achat d'espace.

Qui a décidé ?
C'est Speedy Continental, on a du argumenter bien sûr mais pour moi c'était une opportunité très forte de pouvoir communiquer avec des éléments très positifs pour mon client. Et donc on a inventé le claim : « Affaire Speedy, c'est la justice qui a dérapé ». Et donc ça c'était…bon c'est une attaque frontale d'accord. Nos avocats disaient qu'il fallait faire attention car on prenait un risque d'aller contre l'institution judiciaire, qu'on ne pouvait pas faire ça. Enfin il y a eu assez de courage, il fallait du courage pour faire ça et puis on l'a fait et ça s'est très bien passé. Et l'affaire Speedy Continental s'est terminée.

Quel était l'objectif de cette publicité par rapport aux relations presse ? Par rapport au dispositif de communication que vous aviez déjà mis en place, pourquoi avoir voulu communiquer par la publicité ?
Et bien parce que selon moi, la communication peut utiliser plusieurs canaux qui sont complémentaires et en l'occurrence c'est un principe de communication connu, un plus un ça fait toujours plus. On voulait vraiment avoir une forte visibilité et donc on a dit et bien multiplions les canaux de communication, donc actions de RP plus actions pub.

A qui s'adressait cette publicité ?
Au grand public. Ça les rassurer, il fallait rassurer le grand public.

L'objectif était de rassurer ?
Oui

Dans quelle posture était l'opinion publique ?
Et bien vous savez, les affaires ça va, ça vient c'est à dire qu'au début il y a une forte émotion. Au début la courbe des ventes a fortement chuté, puis elle a remonté progressivement. Et donc aujourd'hui, plus personne hormis vous ne se souvient de l'affaire Speedy. Mais Speedy a souffert quand même.

A quel niveau ?
Au niveau des ventes et au niveau de la réputation.

Est-ce que vous concevez ce type de publicité comme une publicité traditionnelle ?
Non, ça c'est vraiment une publicité très offensive, entrant en rupture avec le consensus mou qui veut qu'on n'attaque personne et surtout pas l'institution judiciaire. On n'attaque pas un Procureur de la République frontalement. Donc c'est une publicité qui est malgré tout offensive, elle réclame des droits. Elle dit j'avais raison et on m'a attaqué à tort. C'est une publicité qui veut restaurer une image, qui ne cherche pas à promouvoir un produit ou l'image d'un produit mais une image corporate d'une entreprise alors que sa notoriété, sa réputation, son image ont été mises en jeu et qu'il faut donc restaurer.

Est-ce que vous pensez qu'en crise c'est à l'entreprise de prendre la parole de cette manière, est-ce à elle de le faire ?
Oui, enfin je pense que si l'entreprise a raison, qu'elle a été accusée à tort, c'est à elle de le faire. Mais là attention on est plus en crise, d'accord ? On a fait ça six mois après.

Et là, l'intensité médiatique était retombée ?
Complètement. Il a fallu tout recréer. Vous vous souvenez de l'affaire Speedy ? Ben oui, attendez Speedy c'est quoi…Mais oui ce pneu, ah oui je me souviens, et bien venez à la conférence de presse, donc il y a eu un gros travail de persuasion. Vous savez une crise chasse l'autre.

Y-avait-il d'autres moyens d'atteindre cet objectif et de toucher le grand public à part la publicité ?
Je n'en connais pas d'autre. Si, il pouvait y avoir une action de marketing direct vers les clients Speedy, mais à ma connaissance il n'y a rien eu.

Quels ont été les retombées, les perceptions de cette publicité ?

Franchement je ne saurais pas le dire, à ma connaissance il n'y a pas eu d'étude post-test.

D'une manière générale, au-delà de cette crise, pensez-vous que l'on puisse faire cette publicité pour n'importe quelle crise et n'importe quelle entreprise ?
Je pense qu'une entreprise injustement accusée, à partir du moment où elle a les preuves qu'elle a été injustement accusée, doit montrer ses pectoraux. On est dans une période où l'émotion est très forte, où le risque zéro est une espèce de course à l'échalote. Au moindre risque les gens prennent des précautions et quelque fois à tort, sous la pression soit du public, soit des médias, soit des administrations. Dès lors qu'il est montré qu'on a forcé un groupe à agir, là on a forcé la DGCCRS a obligé Speedy à retirer de la vente les pneus. Il y a eu trois semaines ou un mois durant lequel ils n'ont pas pu commercialiser leurs pneus. Il y a eu des actions, des injonctions qui ont été faites contre eux et donc, à partir du moment où tout ce beau monde là se trompe, et bien oui il faut réagir et oui il faut montrer que notre société est mal foutue, que les gens, les entreprises, les industries sont des industries responsables, qu'elles ne nous mettent pas en circulation des pneus défectueux, des produits défectueux. Donc oui il a une certaine injustice quand on est attaqué. Oui il faut réagir. Mais ça coûte cher. Ce n'est pas le Procureur de la République qui a payé les pages de pub. C'est vrai que c'est réservé aux entreprises qui ont du fric. Une petite PME du coin, elle n'a pas les moyens d'abord d'avoir un consultant en crise, ensuite d'acheter de l'espace. Donc moi, je connais des entreprises qui se sont cassé la figure, qui n'ont pas pu remonter la pente à causse d'attaques médiatico-administratives. Elles n'ont pas pu se défendre.

La publicité est un dernier recours pour faire savoir son innocence ?
Oui, heu… ce n'est pas un dernier recours, c'est plutôt à la fois une sorte de réaction d'orgueil et un claim, enfin une posture, une position pour la justice. C'est éminemment un truc qui consiste à rétablir la justice publiquement, aux yeux de tous.

Dans ce cas, c'est un peu particulier parce que Speedy était dans son droit. Est-ce que c'est différent dans d'autres cas où l'entreprise n'est pas dans son droit ? Par exemple, l'affaire de l'Erika ? Y-a-t-il des circonstances où la publicité est plus adaptée ?
Total, ça m'est difficile d'en parler, c'est un client de l'agence. C'est vrai que les publicités auxquelles vous faites allusion, c'est un peu on essaie de se racheter. C'est dire, on a fait une bêtise, et on répare notre erreur, ça c'est différent. Et donc, je fais savoir que je nettoie les plages en l'occurrence. Seulement il faut faire attention que la publicité qu'on transmet ne vienne pas inquiéter de nouveau le public auquel on s'adresse. Et là, pour le coup, les publicités auxquelles vous faites allusion n'étaient pas très heureuses. Elles rebalançaient des images de marée noire pour montrer le passé, puis le présent désormais propre. Les gens revoient ça, ils s'affolent de nouveau et je crois qu'il ne faut pas oublier que quand on regarde la télévision ou quand on lit la presse, on a pas une lecture linéaire et intelligente des choses. On a que des lectures partielles des choses. On zappe, on passe devant l'écran et on voit la marée noire mais on ne voit pas la fin des choses, alors on se dit c'est quoi ce truc ? Alors il faut faire très attention à cela. Je pense que Total avait raison de communiquer pour dire qu'ils ont pris leurs responsabilités, je pense qu'ils l'ont mal fait.

Là aussi cette publicité s'adressait au grand public, y-a-t-il un autre moyen finalement d'être entendu ?

Non, l'émotion, elle est dans le public. L'émotion institutionnelle on s'en fout, qu'un élu soit ému ou même un journaliste, ce n'est pas très grave, ce qui compte c'est le public, c'est les gens quoi !

Les journalistes ne relaient pas ce type d'information vers le grand public ?
Non, les journalistes ce qui les intéressent ce n'est le train qui arrive en retard, ce n'est pas le train qui arrive à l'heure.

Quel rôle finalement accordez-vous à ce type de publicité dans le processus global de communication de crise ?
Pour moi, il y a deux types de publicité, la publicité d'urgence sur un message de danger, ça pour le coup, il s'agit de dire : « Attention, dans le souci de toujours assurer la sécurité du consommateur, la sécurité étant notre priorité, la société X annonce qu'il ne faut pas utiliser le fer à repasser X 243 parce qu'il y a un problème technique qui peut provoquer une explosion, un incendie », je ne sais pas quoi…retrait de produit. Ça, c'est une publicité d'urgence pour dire attention danger et moi entreprise responsable, j'ose prévenir mes consommateurs que j'ai fait une erreur, que j'ai mis en circulation un produit non conforme.
Et puis, il y a ce genre de deuxième action, assez rare, rarissime disons, qui vient non pas en situation de crise mais pour venir ponctuer définitivement la crise. C'est le point final à la crise pour dire on a été attaqué, on était propre, on était « clean » et voilà on tient à ce que ça se sache. D'une part, notre produit était bon, il faut encore avoir confiance en notre produit. D'autre part, l'émotion était illégitime et que maintenant, nous en tant qu'entreprise, on pose des questions à la société : Est-ce que nous fonctionnons bien ? Est-ce que nous n'en faisons pas trop ? Là par exemple, un des problèmes, une des questions les plus sensibles, c'est que les gens de Speedy et de Continental voulaient qu'on nous montre le pneu. Montrez-le-moi, laissez-moi un quart d'heure avec le pneu que je l'examine, je vais vous dire. Et ça, on n'y a pas eu le droit parce que c'était une pièce judiciaire, une preuve judiciaire. Dans notre société il n'y a que les experts judiciaires qui ont accès à ça. Là, ça ne va pas parce que si les experts avaient pu le voir et travailler avec, ils auraient dit tout de suite non, ce n'est pas ça, c'est ça. Donc ça, c'était un des problèmes posés par la pub. L'autre, c'était quand on dit la justice a dérapé, de quel droit un Procureur de la République alerte l'opinion sur une présomption, sur l'opinion d'un seul expert et quel risque fait-il prendre aux entreprises ?

Vous dites que c'est très rare que des entreprises réagissent comme ça, pourquoi ?
Parce qu'elles ne sont pas toutes clean et que donc les messages à faire passer ne sont pas évidents. Là c'est à la fois épidermique et basé sur une vraie injustice. Mais beaucoup de crises sont malgré tout justifiées. C'est vrai qu'il y a des produits non conformes mis en vente et donc les entreprises ont plutôt intérêt à communiquer sur le fait que, par exemple, le fromage que je vous ai vendu il y a six mois, effectivement il y avait un peu de Listéria mais aujourd'hui on a remis en place des procès qui vont faire que ça ne se reproduira plus, etc.

Après donc ?
Voilà oui en sortie de crise, mais c'est assez rare quand même.

C'est de l'information ou de la communication ?
C'est de la communication, l'information c'est les relations presse, ça c'est de la communication pure.

D'accord. Cet incident vous a donné une nouvelle idée de service que vous annoncez dans cette seconde publicité. Comment vous est venue l'idée de faire une nouvelle publicité ?

C'est une façon d'utiliser la crise. Après tout, j'en ai assez souffert, pourquoi je ne m'en servirai pas ? Pourquoi ça ne serait pas une sorte de point d'appui, de levier que je vais activer pour avoir une démarche marketing par exemple, et là je vais proposer une nouvelle idée de service. C'est malin.

Il faut vraiment que j'y aille.

ANNEXE 9 : REMY OSSAR
DIRECTEUR AGENCE THOMSON & CORP à l'époque de l'entretien
juillet 2003

Quelles sont les crises durant lesquelles votre agence est intervenue ?
On a été impliqué sur maintes crises, sur des crises de l'industrie alimentaire, sur le Concorde et beaucoup d'autres. Les questions à se poser c'est à quel moment est-ce une crise ou pas ? Qu'est ce qu'on fait ? Est-ce qu'on réagit à ça ? Est-ce qu'on ne réagit pas ?
Après, on a eu des cas de rappel de produit pour des petits défauts, on a rappelé. On sait le faire par cœur, on sait comment minimiser les risques, on sait qu'il faut prévenir la presse, on sait les cinq questions/réponses, donc ça, c'est la gestion de crise. Tous les seniors ont une bonne culture de la crise ici. Ils voient les pièges arriver, ils ont les bons réflexes. Le vrai sujet c'est quelle attitude avoir parce qu'il n'y a pas qu'une attitude. Est-ce qu'on fait le gros dos ? C'est parfois la bonne attitude. D'abord il faut se demander si on connaît le problème, le vrai problème. C'est à dire que quand il y a une rumeur qui dit qu'on a trouvé du verre dans nos produits, ou lorsque la presse locale dit que X personne a piqué dans la caisse... Qu'est ce qu'on sait de la réalité ? C'est bien beau de dire on ne dit rien, on réagit, etc. Mais tant qu'on ne connaît pas la réalité ça peut être absolument contre productif. Tout ça pour dire que le vrai sujet, très souvent, est de savoir quelle position et quelle stratégie adopter. On fait le gros dos, on contre attaque tout de suite, on écarte le problème en disant ce n'est pas moi, c'est l'autre, ce qui n'est pas très courageux mais à l'école qui ne l'a pas fait. Il peut y avoir le front du refus, le front des alliés, etc. En communication de crise, l'analyse doit être le plus fouillée possible, savoir qui est allié, qui est pour, qui est contre. Or, on n'a pas le temps. Donc on joue en permanence avec deux paramètres, c'est avoir le maximum d'informations pour prendre la bonne stratégie mais dans un délai très court car le temps est compté. Vous pouvez décider de ne rien dire, et dire le temps est pour moi parce que le truc va s'effacer. Le problème quand vous avez des choses à dire est que, si vous le dites trop tôt, il y a des journalistes qui peuvent se dire que c'est très intéressant et être un peu agressifs sur la question. Il faut décider relativement vite, une stratégie claire quitte à en changer 12 heures après s'il y a un souci, et là, entre temps, on prépare. On prépare un communiqué, le fameux statement, les Q&A, et on voit s'il faut les envoyer à l'extérieur.

C'est faire preuve de mesure ?
Oui, car je crois qu'on a plus de feeling qu'une agence de pub qui dit on prend une pleine page de pub, on réagit tout de suite, etc. Le plus difficile, c'est le cas de Tchernobyl. Vous savez on dit que le nuage s'est arrêté sur la France. Alors moi, je travaillais pour Gervais Danone. On travaillait sur de la communication institutionnelle. Il ne nous ait même pas venu à l'idée de préparer une communication pour ou contre, défensive ou offensive, par rapport au problème de la radioactivité du lait. Or, on peut vraiment penser que…les vaches mangent de l'herbe. Sans être militant exacerbé, mais juste un honnête citoyen, on peut se poser deux, trois questions. A ce moment le directeur général de Danone en Italie, avec qui on avait travaillé en France, nous dit qu'il aimerait travailler avec nous sur une réflexion de communication corporate en Italie cette fois. Ce n'était plus la même situation qu'en France. La différence majeure était qu'ils étaient leaders ou co-leaders en France, entreprise très connue, marque très connue et groupe BSN. En Italie, ils étaient largement challenger parce que le leader, Parmalate, est encore plus gros que Danone en France. On va en Italie et le patron en arrivant demande à me voir tout de suite. Je vais le voir et il me montre une pleine page de Parmalate. Une pleine page de

pub qui disait grosso modo, c'était assez malin en plus parce qu'ils ne voulaient pas affoler, qui disait donc rien ne prouve que la radioactivité a des effets sur les vaches, mais rien ne prouve l'inverse, ou quelque chose comme ça suivi de « Nous avons donc décidé ce jour de retirer tous nos produits de la vente. » Signé Parmalate. Là, je me dis qu'est ce qu'on fait, il faut que je révise mes cours, mais là, c'est plus un problème de cours, il faut qu'on décide. En une heure, il faut rassembler le maximum d'informations. Qu'est-ce qu'on sait ? Moi, je ne suis pas un spécialiste, je suis un citoyen qui interroge. On rassemble tout ce qu'on peut et des gens plus spécialistes me disent que ce qu'on sait c'est que oui, il y a quand même un effet. Mais normalement on est très, très en dessous, il faudrait en manger 100 kilos par jour pour que ça ait des effets. Il me dit, en plus nous, nos deux tiers des produits viennent de France, des régions plus loin que celles les plus susceptibles d'être touchées. Mais rien de sûr, on n'était pas très clair. C'est là où on se demande pourquoi ce serait à nous uniquement de prendre toutes les décisions. Quand on est une entreprise privée, on est soumis à des réglementations, des autorités qui doivent aussi prendre leurs responsabilités. En fait, on a fait partir un communiqué de presse fin de matinée disant suite à la réaction de certains professionnels, etc., etc., voilà les éléments de notre position aujourd'hui, on a dit tout ce qu'on pouvait dire, les autorités contactées, et afin de ne pas participer à une panique, afin de ne pas affoler le public, alors qu'on sait que les taux sont très, très inférieurs, nous avons décidé de continuer à vendre nos produits. Chaque citoyen pouvait prendre une position différente. Donc on a pris la position très *soft*, pas du tout de dire, nos concurrents sont vraiment stupides d'avoir réagi comme ça. Mais notre position c'était de dire non aux effets de manche. Je pense que c'était astucieux de dire qu'on ne faisait pas d'effets de manche.

Eux ont choisi la publicité pour faire passer le message et vous, le communiqué de presse ?
Oui, nous on ne voulait pas répondre sur le même terrain. La pub, c'est ce que j'appelle l'effet de manche. J'aime bien Jacques Séguéla à titre personnel mais, ce type de pub, dans ce cas là, c'est du lobbying version Séguéla ; c'est des RP version Séguéla, c'est à dire, chaque fois on parle haut et fort. C'est un côté très « show off ». C'est à dire je veux obtenir l'autorisation d'ouvrir le dimanche, je prends une pleine page pour le dire. Mais ça ne marche pas, c'est un boulot de fond. Je pense qu'il y a des moments où ce n'est pas adapté.

A quel moment pensez-vous que la publicité soit plus adaptée ?
Le cas numéro un, c'est quand on doit vite toucher le plus de gens, c'est des aspects techniques. Avec la pub, on maîtrise le message. Si vous avez un rappel produit et que vous voulez vite toucher les gens, ce n'est pas le rôle des médias de diffuser votre information. Ils ne sont pas payés pour ça, sauf s'il s'agit d'un problème de santé publique de type sang contaminé, mais sinon non. Donc, vous voulez toucher beaucoup de gens, vous voulez que le message soit complet, la seule façon de le faire, c'est de la pub. Mais il y a des gens qui utilisent la pub pour faire des choses très spectaculaires. Moi je l'ai dit à l'époque, ce n'est pas très bien vu, mais je continue à penser que Perrier a été géré de façon très effets de manche. On rappel le tout haut et fort, on dépense des milliards pour un effet finalement pas escompté. Alors, je ne sais pas si la stratégie inverse d'être modeste aurait fonctionnée, mais il faut se méfier de l'effet de manche. La publicité peut participer à ça. Alors, ça dépend, si on prend une publicité purement informative, c'est de l'achat d'espace, ce n'est pas de la publicité. On ne lui donne pas une forme de publicité, on lui donne une forme d'information en disant telle voiture a un

problème de freins, on vous demande de la ramener, signé le réseau Peugeot Citroën, par exemple.

Peut-il être judicieux d'avoir recours à l'achat d'espace en crise ?
Soit on a une information… Quand est ce que les relations presse marchent ? Les relations presse marchent, fonctionnent, c'est simple, quand vous avez une information dont le rédacteur en chef ou le journaliste, la rédaction, va penser que c'est une information intéressante pour ses lecteurs. C'est quoi le problème d'un journaliste, d'un rédacteur ? Supposons que ça soit professionnel du côté de l'entreprise et du côté de la rédaction, c'est le cas dans beaucoup de cas, même si ce n'est parfois pas assez professionnel car il n'y a pas assez de moyens notamment en France. La seule question pour la rédaction est de faire un journal intéressant pour ses lecteurs. Est-ce que de dire il y a un problème sur tel produit est intéressant pour mes lecteurs ou pas ? Si c'est un problème juste de plaquette de freins, je ne suis pas sûr que le rédacteur en chef se dise que ça va passionner ses lecteurs. Donc, il y a peu de chance que ça soit repris texto ou en assez gros pour que le lecteur le voie. Dans ce cas là, je vous dis, c'est la pub. Si c'est l'Etat qui dit qu'il a un problème avec le sang, je pense que la presse va dire oui car c'est à la fois dans sa fonction et ça intéresse ses lecteurs et c'est bien pour elle qu'elle se montre citoyenne par rapport à eux. Elle a intérêt, mais dans le bon sens du terme, à faire ça. C'est son job, donc elle va le faire. C'est assez simple, il ne faut pas se faire d'illusions sur la puissance des relations presse. Il y a un moment où les relations presse ne vont pas avoir la même puissance que si on a un peu d'argent à mettre pour de l'achat d'espace, mais c'est cher. Après, il y a l'effet que la pub produit. Mais si vous prenez les crises financières, les OPA, vous êtes attaqués. On a beaucoup utilisé la pub, mais moi, je continue à penser que c'est les relations presse qui avaient le plus d'effet, sauf qu'il y a des moments où vous n'arrivez pas à faire passer votre message donc dans ce cas là, vous pouvez réutiliser la pub. Mais de prendre des pleines pages où c'est vous qui dites mais non, moi j'ai une vraie logique industrielle par rapport à une logique financière, ou des trucs complètement classiques, c'est encore mieux quand vous arrivez à le faire dire par le journaliste.

La publicité peut-elle être inutile ?
Je pense que ça peut être dangereux. Dans le cas de Total, ça a été dangereux. Quels autres exemples de pub avez-vous ?

Quand le directeur de la communication de Total justifie cette publicité [Annexes 45 et 46] par le fait que l'entreprise n'était plus entendue, qu'en pensez-vous ?
Je pense que c'est peu être la moins mauvaise chose à faire compte tenu de toutes les erreurs qu'ils avaient commises avant. C'est un peu sévère, mais je pense qu'il y a eu effectivement plein d'erreurs, c'est à dire ils sont arrivés tard, le président a dit qu'il donnait un jour de salaire, c'est monstrueux. Je ne sais pas comment on peut bien le recevoir et, du coup, ils en arrivent à faire de la pub et moi je trouve que ça passe pour de la justification, parce qu'en plus, c'est de la pub bien léchée. Là, moi je ne pense pas que la pub pouvait résoudre le problème. Je pense qu'il y avait un boulot de fond, alors peut-être qu'ils l'ont fait en parallèle, ça je ne sais pas. Mais la face immergée est vraiment importante, c'est à dire qu'est-ce qu'on a fait avec les élus locaux, les associations de protection du littoral, réellement, en parallèle. Je comprends que ça ne soit pas entendu. Ce n'est pas recevable ça, c'est pas recevable de dire ça alors qu'au début ils ont dit que ça n'était pas leur problème alors que là, dans la pub, ils disent que c'est leur problème. Ils ont eu la stratégie de dire ce n'est pas moi, c'est l'autre. Ce n'est pas moi, c'est

l'affréteur. C'est l'exemple de ce type de stratégie, qui à mon avis, est une grave erreur parce que c'est profondément la responsabilité de…, non seulement ce n'est pas audible mais je pense en tant que citoyen, que c'est leur responsabilité, car s'ils acceptent de mettre leur pétrole dans des bateaux pourris, on peut dire qu'ils ferment les yeux. Enfin, les grandes entreprises ne peuvent pas dire qu'elles sont responsables, avoir des dizaines de milliers d'ingénieurs, etc., pour ensuite ne pas être capables de contrôler les bateaux. Il ne faut pas plaisanter quand même.

Quand la crise est déjà très médiatisée, est-ce important de toucher le grand public, l'opinion publique ?
Justement, la publicité est là pour toucher le grand public. Evidemment, ça peut être intéressant de le faire de temps en temps, mais la pub ne pourra pas combattre ce que dit la presse, la télé ou la radio etc., donc si la presse dit Total n'a pas été responsable, grosso modo c'est ce qui se disait, il y a un problème, un problème de crédibilité et de, je ne sais pas comment dire, de… tonalité. Le problème de crédibilité c'est un problème réel et pas seulement vrai en temps de crise. Il y a un déficit de crédibilité que l'on connaît dans la politique, malheureusement, enfin je dis malheureusement parce que je pense que c'est grave ; un problème de crédibilité dans la presse et dans les entreprises. Or la pub, par principe si c'est moi qui parle, soit vous avez un peu confiance en moi et vous m'écoutez, soit vous n'avez pas confiance et là, vous en avez rien à faire de ce que je raconte. Or la pub, elle exacerbe ça puisque c'est l'accusé qui parle. Il peut y avoir un autre problème qui peut être celui du registre sur lequel on est. Il y a un truc très difficile en période de crise contre lequel personne ne peut rien, c'est que c'est très difficile de mettre du rationnel en période d'émotionnel. C'est que quand vous avez des oiseaux mazoutés sur une plage, avec de l'eau, c'est un symbole, comme quand il y a des enfants. On est vraiment dans l'émotionnel. L'émotionnel face au rationnel, ça ne marche pas. On connaît tous ça dans la vie quotidienne. Quand on est triste ou gai, ce n'est pas du rationnel qui va vous faire changer. Or, très souvent la pub, soit elle est veut mettre de l'émotionnel en face de l'émotionnel, ça ne marche pas parce que c'est trop bidon, soit elle met du rationnel en disant c'est notre responsabilité, on fait ça et ça. Mais moi, je pense que ça n'a pas servi à grand chose pour Total.

Alors sur quel registre répondre lorsqu'on a à faire à de l'émotionnel justement ?
Il faut attendre, je pense qu'on n'y peut rien. C'est là où il faut commencer un travail, sans s'occuper du grand public, un travail plus souterrain. En plus Total avait une grande chance, c'est pour ça que ce n'était pas forcément la peine de s'agiter, c'est que quoi qu'il dise, le grand public ne fait pas encore complètement le lien entre sa position de citoyen et de consommateur. Il n'y a pas eu de baisse des ventes pour Total, c'est une chance pour eux. Si c'est ça, pourquoi prendre la parole auprès du grand public ? Moi je n'aurais pas répondu, parce que je pense qu'on y peut rien dans la période de l'émotionnel. Je pense qu'on ne peut rien sauf montrer de l'émotion, mais c'est quoi montrer de l'émotion ? C'est se montrer sur place. Ça ne sert pas à grand chose mais c'est normal d'être sur place. Si vous avez une grosse peine, la seule chose que peuvent vos amis, c'est d'être présents à vos côtés. Il faut montrer que vous comprenez, et ça, ce n'est pas par la pub, parce que moi je ne crois pas que la pub dise je vous comprends, je suis là. La pub c'est froid. Soit vous montrez que vous comprenez l'émotion, alors ça peut être par la présence où ça peut être une pub mais très soft, qui dit on s'associe à la peine de tout le monde. Ça peut être par différents moyens. Lors d'une conférence de presse, vous pouvez le montrer. Mais je pense qu'il faut répondre à l'émotion de façon soft, montrer que l'on comprend. Et puis je pense qu'il y a un boulot à faire auprès de

tous les publics. C'est là où on voit si on a un peu préparer le terrain. Quand le club Méditerranée a eu un problème dans le domaine social, je peux vous dire qu'il n'avait rien préparé. Ça faisait des années que ses responsables n'avaient pas vu les élus locaux, la presse locale, etc. Trigano, quand il est arrivé, le temps d'avoir les autorisations, rien n'était trop pour les politiques. Une fois que le club est là, vu que c'est décentralisé, le seul patron qu'il y a, c'est le chef du village. Or lui, il est là pour deux, trois ans. Son problème, c'est de remplir le club, ce n'est pas le lobbying local. Il n'y a personne pour occuper cette fonction. Et donc, le jour où il y a un problème, plus personne ne connaissait les politiques locaux. Quand on ne se connaît pas, on est dans les stéréotypes, c'est à dire les blancs contre les noirs, les riches contre les pauvres. Qui va aller défendre les blancs riches contre les noirs pauvres ? Personne. D'ailleurs c'est le rôle de personne, voilà.

Que pensez-vous de Microsoft qui a fait une publicité au moment du procès ?
Je trouve que cette publicité était sur le bon ton. Ils en ont eu assez que tout le monde parle d'eux et ils avaient envie de donner leur point de vue. Moi, je crois que dans une démocratie, c'est normal de donner son point de vue. Cette publicité était peut être limite, mais au moins ils n'ont pas mis de photos, ils n'ont pas mis la tête du président. Il a quand même signé lui, et il le dit à l'attention de nos clients, actionnaires, partenaires. C'était au moment du procès ?

Oui.
Le lobbying pour moi, c'est l'expression de la démocratie, contrairement à la façon dont on le voit en France. Il est normal que les entreprises, les professionnels, émettent leur point de vue. Il est normal que les politiques ne tranchent pas en fonction de ce point de vue, mais il est normal d'émettre ce point de vue.

Avaient-ils d'autres moyens que de passer par la pub dans ce cas là ?
Non, je ne pense pas parce qu'ils n'étaient plus écoutés. Là, ça peut être un des cas, quand tout d'un coup il y a une sorte de blocage parce qu'on est sur des stéréotypes très importants. C'est vrai qu'ils ont un côté maître du monde. Je n'ai pas lu tout ce qu'il y a écrit, mais je trouve que c'est le bon ton, la bonne forme, le titre est intéressant. Pourquoi est-ce le bon ton ? Parce que tout le monde à ce moment là avait entendu parler du sujet. On ne pouvait plus l'éviter. En plus, ils ont des clients professionnels donc qui sont très touchés par la presse économique et financière. Au bout d'un moment, ça devenait lourd et donc on ne pouvait plus faire le gros dos. Donc, on prend le taureau par les cornes et on dit j'ai quelque chose à vous dire. On met les choses à plat et ça peut permettre de faire évoluer la situation, y compris par rapport aux journalistes, aux leaders d'opinion, à la distribution. Ce genre d'opération c'est encore mieux si en plus, la veille de la parution, on va voir en première un certain nombre de gens avec une lettre personnalisée en disant on a décidé de faire paraître ça pour telles raisons. Moi, je ne dis pas du tout la pub est bonne ou pas bonne. D'abord, il y a des raisons techniques. Si vous avez besoin de toucher vite du monde, c'est la meilleure façon. En maîtrisant votre message, vous avez besoin de toucher beaucoup de monde ou tel public particulier, la pub est le meilleur moyen. L'autre chose, c'est quand vraiment vous n'arrivez plus à vous faire entendre en relations presse.

C'est ce que disaient les responsables de Total.
Je fais une différence entre les deux, même si je connais mieux le dossier Microsoft que Total parce que j'ai travaillé pendant deux ans pour eux. Ce que je sais c'est que

Microsoft a fait des choses en parallèle. Ici, ce qui me gêne, c'est que c'est quand même de la pub qui ressemble un peu à de la pub. Ce n'est pas signé, ou c'est signé par un faux nez qui s'appelle *Mission Littoral Atlantique*, qui est en fait Total. Le vrai problème de cette pub là, c'est ce qui s'est passé avant, toutes les erreurs commises.

Que pensez-vous de cette publicité pour Lepetit ? L'entreprise a-t-elle intérêt à se manifester dans le débat public qui a lieu sur la sécurité alimentaire ?
Ce que je ne sais plus c'est s'ils étaient encore en danger. C'est à dire que le danger de ça c'est de réanimer le débat. A un moment on ne va pas recréer un débat alors que le débat était en train de tomber. Mais je ne sais pas. Si le débat était encore très présent, ils ont raison de prendre la parole. Je pense qu'ils pourraient dire des choses plus simples. Il y a des titres intéressants. « Listéria ne signifie pas Listériose », c'est vraiment bien parce que c'est l'énorme danger. Par exemple, sur la radioactivité, il y en a partout entre vous et moi. Mais si on dit radioactivité on va inquiéter. De la Listéria, il y en a dans tous les aliments. Après il y a des problèmes de doses. C'est là où il y a un vrai problème de la capacité des journalistes à comprendre parce que s'ils n'ont pas l'information ils peuvent se tromper et alors affoler les foules. C'est vrai qu'il y a eu quelques problèmes avec des fromages qui contenaient trop de Listéria. Je ne sais pas si c'était le cas pour Lepetit, mais il y a des gens qui savent, des experts, des médecins. Ils disaient qu'il y avait des fromages qui présentaient de réels dangers et par contre ça a fait des dégâts pour beaucoup de gens. Je pense que là ils ont eu raison.

Pour vous, est-ce de la publicité ?
C'est de la publi-information. Enfin, techniquement, ce qu'on appelle publicité, c'est quand il y a de l'achat d'espace. Donc, c'est de la pub. Là, c'est de la publicité informative, c'est différent. Mais ce qui est bien c'est d'avoir un truc interactif [montrant le numéro vert indiqué sur la publicité]. Après je pense qu'il y a des façons de faire qui sont mieux que d'autres. Mais on n'a pas toujours le temps. Ça peut être le président qui signe la première, mais ensuite le directeur technique qui apporte sa caution d'expert, puis un contre maître qualité. Des trucs plus humains, plus sympas. L'autre chose à laquelle je crois, c'est que la pub peut très bien être complétée. C'est à dire que l'avantage aujourd'hui c'est avec Internet, on peut très bien se rendre compte des questions que se posent les gens. La vraie communication c'est entre vous et moi. Plus je travaille, plus je me rends compte que le vieux débat sur la communication est extrêmement sérieux. C'est des visions différentes de la communication. Si on conçoit la communication comme un échange, je trouve qu'on peut aller plus loin qu'une simple pub. Par exemple, j'en refais une au bout de trois jours selon la question que se posent les gens. S'il y a une personne qui s'interroge ce n'est pas forcément grave, s'il y en a 20 personnes, c'est révélateur, ça vaut le coup.

J'ai appris que Burston Marsteller recrée un pôle PR advertising, quand pensez-vous ?
Moi ça me fait rire parce que le débat est vieux comme le monde. Pourquoi a-t-on créé des agences corporate ? Parce que c'est une question de mots. Le mot relations publiques est dévalorisé, parce que dès qu'il y a un débat on revoit dans CB News, les RP c'est plus que des petits fours. Si on l'entend encore, c'est que l'on n'a pas réussi. Sinon vous dites que c'est plus large et il y a d'autres mots et c'est pour ça que moi j'ai préféré le mot communication corporate. Pourquoi a t-on créée des agences de communication corporate ? C'est pour dire nous on prend un problème de communication et peu importe les moyens. La seul différence entre une agence de communication corporate à la

française et une agence de public relations anglo-saxonne, c'est que l'on intègre la pub. Et non seulement la pub, mais aussi la création. Non seulement la pub qui est un moyen, mais la création qui pour moi est un moyen de vous faire raisonner différemment. Si vous concevez une pub au moment d'une crise, les créatifs vous renvoient autre chose que votre propre réflexion stratégique. Parce qu'un créatif, il a un esprit qui n'est pas tourné pareil, il devra trouver une idée, etc. L'énorme avantage de travailler avec un créatif, c'est que ça vous oblige à raisonner différemment. Que Burston se dise qu'il devrait y avoir un pôle advertising à l'intérieur des PR, encore une fois, c'est ce qu'on a appelé les agences corporate au début des années 90 en France. Je ne suis pas seul à avoir milité pour cela. Qu'on arrête les barrières. La publicité fait 30 % de notre activité sur Thomson Corp ! Moi il y a très longtemps que je dis qu'il faut décloisonner. Et ceux qui disent que ce qui compte c'est la stratégie et que le reste c'est de l'exécution… c'est un métier de faire une pub. La création fait partie de la stratégie, donc les gens de RP vont mettre un petit moment à savoir bien faire de la pub.

Quand un laboratoire fait de la pub en pleine crise d'image de l'industrie pharmaceutique, ça peut être utile ?
Oui, bien sûr ça peut être malin parce qu'à un moment vous n'êtes plus écoutés. Donc, si vous n'êtes plus écoutés, et bien il y a des moments où c'est même votre rôle de vous faire écouter. Mais, si vous n'êtes plus écoutés, il faut faire attention à ne pas le faire de façon arrogante ou décalée ou pas sur le ton juste, parce que, si vous n'êtes pas écoutés, c'est qu'il y a un problème.

Quand Monsanto fait une campagne sur les OGM en pleine crise des biotechnologies ?
Je trouve que c'est une catastrophe. Les OGM c'est un exemple de communication arrogante, qui justement ne tient pas compte de l'avis de l'autre ou de l'état de connaissance de l'autre Moi je peux me mettre à vous parler en Russe et bien c'est dommage parce que vous n'allez pas me comprendre. Or, les campagnes de Monsanto ont été des campagnes de celui qui sait par rapport à celui qui ne sait pas. Pour moi c'est une campagne totalement américaine. Je pense qu'il peut y avoir une extraordinaire arrogance en disant ces européens et notamment ces français n'ont pas compris et nous nous sommes les bienfaiteurs. Non seulement ça n'est pas acceptable, mais ça produit un effet inverse. Ça crée un blocage, je pense sur les OGM et je pense qu'ils n'ont pas réfléchi à qui était de leur avis, qui était contre, etc. Quand on était en prospection sur les OGM, j'ai appelé un chercheur que je connais très bien, a qui j'ai demandé de me déniaiser sur les OGM. J'étais comme tout le monde, j'avais des a priori, je me disais il faut être ouvert. Si je vous demande si vous êtes pour ou contre l'automobile, vous allez me dire c'est une question stupide. L'automobile, ça a plein d'avantages, mais si on fait n'importe quoi avec… Or avec les OGM, il m'a dit, il n'y a pas un débat mais plein de débats sur les OGM. Les OGM et la santé, les OGM et l'environnement, les OGM et l'économie, les OGM et le développement du tiers monde. Il y a des débats où c'est un peu près clair, d'autres où ce n'est pas encore sûr, on sait que ça permet de produire sans pesticides, etc. On ne peut pas être 100% pour le nucléaire mais dire il faut arrêter le nucléaire globalement est irresponsable. Si on veut fournir l'énergie notamment aux 2/3 du monde qui n'ont pas assez d'énergie aujourd'hui, a priori ce qu'on a trouvé de mieux c'est le nucléaire. Les OGM, c'est décalé mais c'est un débat du même type. Nous avons recommandé à l'association avec laquelle on travaille de clarifier et d'ouvrir le débat. Le clarifier c'est de dire il n'y a pas un débat mais des débats et de les ouvrir. On a fait un site et sur telle question il y a la réponse de cette association qui dit nous sommes des

producteurs et la réponse de l'INRA, du Ministère de la Santé. On voudrait aussi avoir des ONG responsables pour répondre aux citoyens. Il y a des points de vue différents. Monsanto, ça a été l'inverse de ça. Pour moi ça a participé aux blocages des OGM, c'est à dire que l'on a diabolisé les choses parce qu'on n'a sûrement pas assez réfléchi au problèmes des termes. Quand on parle de biotechnologies, de génétiquement modifié, ça fait peur.

Ce qu'a fait Monsanto ne contribue pas à ouvrir le débat ?
Non, parce que la publicité, c'est tout sauf du débat. Il n'y a pas de hasard lorsque dans la pub on parle de cible, c'est à dire que l'on envoie un message à une cible. Il faut ramener ça aux théories de la communication. Mais, quand on est sur la crise on est complètement sur ça. Par exemple, nous préférons le terme de récepteur. Est-ce que la communication c'est envoyer un message ? On sait aujourd'hui que ça n'est pas exactement ça. D'abord arrêtons de dire qu'il y a l'opinion publique parce que dans l'opinion publique, si on prend les OGM, il y a sûrement différentes catégories de gens, des pour, des contre. Pour le nucléaires, il y a les anti. Est-ce que je peux faire une campagne qui va convaincre les anti ? Si vous êtes sérieux la réponse est non. Mais est-ce que la campagne va les mettre dans la rue ? Souvent, on parle de bruit. Dans l'environnement, il y a des gens que l'on peut appeler des co-émetteurs et des gens qu'on peut appeler des contre-émetteurs. C'est très rare que l'on communique tout seul sur un sujet. Il y a des gens qui communiquent autre chose autour de vous. Le moins que l'on puisse dire c'est que la pub de Monsanto n'a pas réfléchi à ça. Il faut se demander ce que la pub peut faire ou ne pas faire par rapport à mes objectifs et quels autres moyens j'ai pour que certains deviennent des publics co-émetteurs, pour neutraliser ou diminuer l'influence des contre-émetteurs. Si vous comprenez ça, la pub peut même avoir des effets pervers qui sont de créer des contre-émetteurs. En tout cas elle n'a pas clarifié le débat. Dès qu'on est sur des sujets de type opinion publique, les OGM, le nucléaire, grosso modo vous avez trois catégories de gens : les pour, les contre et ceux qui ne savent pas trop. Très souvent ceux qui sont intéressants c'est ceux au milieu et c'est là où la pub peut être un formidable moyen. Quand vous dites je fais un rappel produit, c'est plus simple parce qu'il ne va pas y avoir de contre-émetteur ni de co-émetteur. Par exemple, est-ce que la presse peut être un co-émetteur ? Si la presse ne joue pas le rôle de co-émetteur, je passe par la pub.

ANNEXE 10 : MICHEL SALION
MANAGER DE L'AGENCE HARRISON & WOLF à l'époque de l'entretien
juillet 2002

Comme vous me l'avez expliqué [au cours de conversations durant notre stage], vous avez collaboré pour plusieurs publicités relatives à une crise. Pouvons-nous commencer par le cas SEB. Pouvez-nous nous expliquer ce choix ?
Le cas SEB, qui n'est pas un cas exceptionnel mais significatif de ce que peut être la communication publicitaire en cas de retrait ou de choses qui s'y apparentent, et c'est un bien grand mot car ce n'est même pas de la pub. Ici ce n'est pas un vrai retrait, c'est significatif de l'utilité de la publicité. Mais ce n'est pas vraiment de la publicité.

C'est une publicité d'information ?
Nous on a marqué communiqué, ce n'est pas une question de pub là, mais moi je ferais la différence entre une communication média ou hors-média. Là, on a acheté des médias. La spécificité de cette communication c'est que l'on a analysé le public à qui on s'adressait et on a conçu une annonce qui joue sur deux leviers et c'est en cela qu'elle a un caractère un peu exceptionnel dans l'univers des communiqués d'information aux consommateurs sur un retrait de produit. D'abord on a joué sur la gratuité, c'est un vrai levier car on a une population CSP, moyenne voire moins, pour qui…on savait que c'était un vrai levier, le côté ne ça va rien coûter. Le deuxième levier, c'est d'avoir joué sur la promesse de prolongement de la durée de vie de votre auto-cuiseur. Les études nous l'avaient montré, les consommateurs ont une relation très forte, ils sont très attachés à leur casserole. C'est la première fois qu'on le faisait et les résultats ont été au-delà de nos espérances puisqu'on a eu dix fois plus d'appels.

Quel était l'objectif finalement de cette campagne ?
Que je vous fasse un vrai *brief* sur cette campagne. Toutes les difficultés à éviter. D'abord ce n'est pas un véritable retrait c'est un problème de fuite qui fait que la cocotte peut quitter les plaques. Il y avait déjà eu plusieurs incidents, les gens appelaient mais par bonheur, pas d'accidents graves. La contrainte était qu'il était impossible de gérer un retrait. Le retrait c'est de rappeler le produit, le ramener chez l'industriel et là, soit on le répare, soit on donne un bon d'achat. Ce n'était pas possible. C'est trop lourd, ça aurait coûté des dizaines de milliers d'euros. L'analyse de SEB plutôt que d'avoir à ramener le produit, consiste à demander aux consommateurs de ramener le joint défaillant.

C'est SEB qui a voulu faire la campagne ?
Oui et l'objet de la campagne c'était de changer le joint. Notre responsabilité a été de travailler sur la cible et sur les leviers. Analyser la cible, comprendre comment elle réagirait pour optimiser sa réaction. Notre préconisation a été de jouer sur les deux leviers et de faire une annonce avec des préconisations de communication qui sont celles de montrer le produit parce que c'est une cocotte très spécifique et reconnaissable à sa poignée entre toutes. Ça a été de faire une campagne non pas dans la PQN et PQR, comme le préconisent les agences d'achat d'espace, ce qui est une erreur car l'annonce n'aurait existée dans les médias qu'un jour. On a préconisé la presse féminine qui a une plus grande durée de vie pour optimiser les coûts. Autre parti pris, on leur a dit de ne pas faire comme les autres qui font ça en minuscule, mais au contraire d'être visible et on a donc pris des demi-pages. Tout ça explique l'excellent taux de retour.

Pourquoi certaines marques le font-elles en toute discrétion ?

Bien sûr c'est coûteux. Mais avec une pleine page, ce n'est pas possible non plus car on génère un effet de panique. Toute la difficulté c'est de jouer autour de la visibilité et de l'impact. Si vous n'êtes pas très visibles, vous préservez la marque mais du coup, l'impact est faible et l'opération est un échec parce que personne ne l'a vue. On a une obligation de moyens mais aussi de résultats car sur les opérations où vous avez des produits défectueux vous êtes en relation avec la DGCCRF et vous devez faire la démonstration auprès d'elle que l'opération a été un succès. Les assureurs sont aussi très attentifs puisque après si malgré l'opération, il y a un accident, à la fois l'industriel et l'assureur peuvent arguer auprès d'un tribunal que leur opération a été très visible et a été un succès. On ne peut pas les accuser de ne pas avoir informé le consommateur. Ce type d'opération implique donc énormément de problématique.

Est-ce que parfois ce sont les instances qui opèrent le retrait ?
Ah oui ! Quand l'industriel met de la mauvaise volonté et que la DGCCRF est au courant par plein de consommateurs, ça se solde parfois par un communiqué de la DGCCRF qui est envoyé aux médias, ça fait du bruit ! C'est la DGCCRF qui accuse un industriel et un produit, donc l'industriel ne gère pas sa communication du tout. Il se retrouve dans une situation où il est accusé, fautif. Dans un cas de figure comme celui-là, c'est SEB, sans que la DGCCRF n'aie jamais été au courant, qui prend l'initiative. Il n'attend pas l'accident. Et c'est en cela qu'on peut qualifier SEB de responsable, même s'ils ont mis un peu de temps à réagir. Mais ils prennent l'initiative et ils informent la DGCCFR qu'il y a un problème sur ce type de modèle et que ce problème va être réglé. On leur a fait la note de présentation du défaut technique et du plan de communication prévu pour informer le consommateur.

SEB a t-il hésité ?
Non, c'était aussi leur volonté. Ils essaient d'entretenir des relations de dialogue permanent, constructif. Ça leur paraissait être une préconisation qui allait dans le sens de ce qu'ils font habituellement.

C'était la seule façon pour SEB d'opérer ce retrait ?
On peut se dire qu'un autre parti pris aurait pu être de faire de la communication via les médias, enfin via les relations presse. D'autres consultants auraient pu dire que c'est de la folie d'aller dépenser des millions en achat d'espace alors qu'une bonne communication presse peut probablement générer un impact équivalent. Ça c'est une vraie question. Pour avoir beaucoup travaillé en relations presse sur des crises et des produits défectueux et pour bien connaître le fonctionnement des médias, mon point de vue, c'est que ceux qui disent ça prêchent pour leur chapelle, mais font courir un grand risque à l'entreprise. Pourquoi ? Parce que se faisant, pour obtenir ce résultat, on est obligé d'avoir de la visibilité et de l'impact, donc on est obligé de parler des défauts du problème. A partir du moment où on est obligé de mettre le problème sur la table en parlant vraiment du défaut, on ne contrôle plus la communication. Malgré tout ce qu'ils pourront dire, les médias vont s'emparer du problème et vous ne pouvez pas avoir le même contrôle qu'avec une campagne où on achète de l'espace pour maîtriser encore mieux la communication. Pour SEB, on aurait pu faire un communiqué de presse, expliquer le problème pro-activement, balancer à toute la presse, négocier avec TF1, le 13 heures de Pernault pour parler à la France profonde, pour bien faire du média planning y compris en matière de relations presse. Mais on aurait risqué là d'exposer la marque SEB à une communication non contrôlée. On connaît le fonctionnement des journalistes qui auraient tout mis sous l'intitulé cocotte minute. Mais oui ! Quel est le boulot du journaliste ? C'est de donner

l'info, de la simplifier et de la rendre accessible au grand public. Jamais à la radio, ils n'auraient pu expliquer sur le journal de France Inter, d'Europe 1, ou RTL qui sont normalement les radios sur lesquelles on aurait du s'appuyer, que la cocotte Sensor, est très particulière parce que c'est celle qui a une poignée horizontale et pas celle qui a un couvercle qui se visse par le haut. Jamais ça n'aurait été fait. On aurait généré un effet de panique qui aurait touché tous les utilisateurs de cocotte. On sait comment fonctionne les médias. Soit ça aurait généré de la dramatisation, ça aurait exposé la marque, qui nous avait donné comme autre contrainte de faire une communication qui ne soit pas catastrophiste car deux mois plus tard ils avaient un lancement d'une cocotte dans la lignée de la gamme Sensor. Voilà pourquoi, la stratégie qui consiste à faire des économies, à se dire que des bonnes relations presse c'est moins coûteux, c'est extrêmement risqué. Et là ce n'était absolument pas adapté.

Pourquoi certaines entreprises opèrent leur retrait de produit d'une autre manière, par exemple, il y a quelques semaines un modèle de Volkswagen ?
Ce n'est pas pareil pour un constructeur automobile qui opère un rappel d'un modèle de voiture neuve dont il dispose du fichier client. On fait une info presse pour montrer et envoyer l'information auprès de l'opinion publique. On peut cibler des médias mais il y a surtout le fichier client. Ce n'est pas le cas pour SEB, puisque c'est une cocotte de dix ans. Quand le problème est extrêmement sérieux, on ne lit pas dans la presse juste un petit texte de quelques lignes, y compris pour les voitures.

Dans le cas de SEB, s'agit-il seulement d'opérer un retrait de produit ou y-a-t-il un autre objectif ?
Un article dit qu'il y a un objectif marketing à travers cette campagne pour que SEB se constitue un fichier pour vendre ses prochains modèles. C'est non, il n'y avait pas d'objectif marketing dans le sens de pouvoir développer des opérations CRM. Par contre, un objectif d'image évident, la preuve on a signé les annonces SEB, on aurait pu se contenter de Sensor. A partir du moment où on joue sur le levier gratuité, sûreté, prolongation de la sécurité de vie du produit, c'était tout au bénéfice de la marque SEB d'être porteuse d'une telle initiative en direction de ses consommateurs. C'est une démonstration du sérieux et de la responsabilité de la marque sur toutes les problématiques de sécurité. On a travaillé avec le directeur marketing mais dans le but de s'intéresser à l'historique de cette marque. Cette marque s'est construite dans les années 50 sur le socle de la sécurité. Avant l'apparition de SEB, les cocottes-minute explosaient car le processus industriel n'était pas maîtrisé. SEB se lance sur le marché avec un processus qui les rend sûres. On a capitalisé, on parle de sûreté et non de sécurité, on est dans le cœur de la marque SEB.

Y-a-t-il d'autres exemples où vous ayez eu recours à l'achat d'espace en situation de crise ?
Oui, on en a fini avec SEB. L'utilisation de la pub est souvent très, très utile en sortie de crise. Mais, il faut nous entendre sur la définition de la sortie de crise. C'est la communication une fois que la crise est finie. On est en sortie de crise et donc on est en train de rebâtir et pour rebâtir en direction de ces publics clés, bien sûr tout dépend des entreprises, mais si on s'adresse à l'opinion publique ou à un très large public, franchement la pub est très adaptée car elle offre de l'efficacité, de la visibilité, de l'impact et donc une reconstruction de l'image vite. Ça ne sert à rien de traîner longtemps, il faut tourner la page, c'est ce qu'on appelle la sortie de crise. On peut tourner la page ou capitaliser sur la crise pour rebondir, les options stratégiques sont

multiples. On doit pouvoir trouver quelques typologies de sortie de crise intéressantes. Voilà en quoi la publicité est utile pour *booster*, faire cette rupture, pour ré- émerger et rebâtir très vite, pour reconstruire l'image, mais la crise est finie. Certains diront que ça n'est pas la peine mais quand une image a été durablement, lourdement touchée, accusée, impactée par une crise, il faut une campagne derrière pour la restaurer.

C'est le seul moyen ?
Les relations presse seules ne suffisent pas. Mais la pub ne peut pas faire tout le travail, elle est là pour faire le gros, la masse. La crédibilité, ce sont les RP qui la crée. Les relations presse, les relations publiques, tout ce qu'on va appeler la communication presse hors-média construisent le socle de crédibilité. C'est un travail qui nécessite une approche duale, les relations presse seules non, la pub seule, probablement non.

En quoi le grand public est devenu un public utile dans la crise ?
Quand les crises sont médiatiques, c'est que l'entreprise est médiatique, visible. Quand la crise est médiatique, c'est souvent un produit consommé par le grand public qui est impacté. Les médias s'y intéressent parce que le journaliste du média grand public sait qu'en traitant de tel produit défectueux, il parle à des lecteurs qui sont probablement préoccupés parce qu'eux-mêmes utilisateurs de ce produit. C'est une sorte de boucle entre l'entreprise-produit, les médias et l'utilisateur et chacun se tient par la barbichette. Quand c'est une crise qui ne touche pas un produit grand public, il y a peu de chance pour que ça fasse du bruit sauf quand l'entreprise est cotée.
Donc, la première utilité de la publicité dans la crise, c'est le cas SEB, la deuxième c'est la sortie. La troisième, c'est l'utilisation de la publicité en crise. Pourquoi est-on amené à utiliser ce vecteur dans la situation de crise ? Mon expérience me dit que l'on est amené à le faire parce qu'on estime que l'on est pas suffisamment écouté.

Pourquoi ?
On est dans une situation d'accusé, qui fait que médiatiquement, on est brocardé par les médias et par un environnement sociétal opposé. La part de voix de l'entreprise en crise, est notoirement insuffisante pour que ses messages émergent vis-à-vis de l'opinion publique ou de ses consommateurs. Là, c'est la démonstration que malgré des bonnes relations presse, c'est tout simple : si l'entreprise est en train de parler, de défendre sa position, si, prenons le cas de Toulouse, vous avez Douste-Blazy, les riverains, la DRIRE, plus une tripotée de gens, les ministres, ministre de l'environnement, Jospin qui est chez lui, il y a un tel bruit médiatique, un tel brouhaha médiatique, que malgré toute la bonne volonté et toute la mobilisation dont peuvent faire preuve l'entreprise et les agences conseil, elles n'arrivent pas à émerger suffisamment. On peut l'analyser à travers une analyse de presse, on peut tirer constat, nous n'arrivons pas à émerger, il n'y a qu'une seule solution, c'est d'acheter de l'espace. On paie et on dit et écrit sa communication : émerger et maîtriser. Dans le cas de figure où il y a un énorme bruit médiatique, l'entreprise n'est pas traitée à part en tant qu'entreprise en crise, mais à l'intérieur de papiers. C'est normal, les journalistes font leur boulot mais dans le même papier il y a toutes les positions. Donc, l'entreprise n'émerge pas, ou elle émerge et dans le même papier elle se prend trois attaques. In fine, le papier, même si vous avez réussi à être dedans, quand on se place du point de vue du lecteur, du citoyen, la position et l'analyse faite de l'entreprise sont souvent peu reluisantes. Il y a cette volonté d'émerger en maîtrisant bien.

Y-a-t-il des fois où ça n'est pas nécessaire ?
On peut prendre les deux exemples du cas Total et répondre à cette question. L'Erika où pendant six mois la communication a été indigente jusqu'à ce que Harrison & Wolf intervienne. L'intervention d'Harrison après analyse de la situation, c'est de recommander un film, pas de sortie de crise, mais **de** crise et d'engagement. C'est une reprise de parole dans la crise pour préparer une sortie. Pour preuve le film intervient et le pompage était un moment où l'épave aurait pu casser et on était bon pour une deuxième marée noire.

Pourquoi avoir attendu le pompage ?
C'est un moment clé pour prendre la parole, ça permet de lancer…on en vient à ce que j'appelle la prise de leadership, l'inversion de posture. Avant ils ne parlent pas et ils se font traiter de tous les noms. Là, ils vont parler et ils vont annoncer qu'ils vont prendre les choses en main et ils vont prendre le leadership sur les évènements, pomper.
Le cas de l'Erika avec la pub, et le cas d'AZF sans la pub. Pour AZF, il y a juste eu un avis de condoléances aux familles et aux victimes passé discrètement dans le journal. Dans le cas d'Erika, c'est indigent jusqu'à ce qu'on intervienne. Dans le cas d'AZF, dès les premières minutes, des actions de bon sens, naturelles sont faites. Desmarest va sur les lieux, il s'exprime, il s'engage dans Le Monde, voilà. Dans le cas de figure de l'Erika, il fallait prendre la parole par la pub car ils ont tellement été critiqués, ils ont été tellement mauvais que les critiques étaient justifiées. Mais du coup, ils sont obligés de mettre les moyens pour faire levier et essayer de changer un peu la donne. Et ça la change la donne, même si la publicité expose beaucoup et peu générer à son tour une répercussion médiatique. On pourra y revenir. La différence c'est ça : Erika, pub indispensable parce que communication indigente et pour émerger quand ça fait six mois que tous les acteurs publics s'en prennent à toi, il n'y a qu'une seule façon, c'est de faire de la publicité. Dans le cas d'AZF, il n'y a pas de pub, parce que dès le début il y a des choses, la communication est présente, enfin la communication et l'engagement de l'entreprise. Je ne suis pas loin de penser que l'engagement de Total dans l'Erika était le même mais la communication a tellement été absente que ça ne les a pas aidés à progresser. Au début ils ont voulu se bouger, envoyer des gens ramasser du pétrole, mais bon…

La publicité pendant la crise, c'est sûr que c'est risquée parce qu'à partir du moment où tu fais de la pub, j'ai envie de dire que tu ne respectes plus les règles du jeu, les règles du jeu journalistique. Vous ne passez plus par les journalistes, vous les contournez, et vous leur dites que vous allez passer votre info seuls. Les journalistes, les associations, les victimes, c'est comme cela qu'elles le vivent. Comme une irruption tout d'un coup de la toute puissance financière de l'entreprise qui leur dit, je n'ai pas besoin de vous, voilà ce que j'ai à dire, je le dis haut et fort . Et là, scandale, honte, comme c'est de la publicité, vous êtes sur un registre émotionnel, tu t'engages, c'est des belles phrases et c'est mal vécu par ceux qui ont souffert du problème. Et en plus, tu dépenses de l'argent pour préserver, promouvoir ton image alors que d'autres ont subi votre activité. Chaque crise étant différente, tu peux aussi faire cette communication sans prendre trop de risques parce qu'il n'y a pas de victime véritablement, il y a plus une crise d'image et médiatique et là il n'y a pas de grand risque. De toute façon il faut se dire qu'en crise, l'image va être impactée, écornée. La communication n'essaie que de préserver quelques meubles, c'est de la préservation. On en sort toujours transformé, impacté, décrié souvent. A partir de là, on aborde la publicité plus sereinement. Nous prenons le risque, il va peut-être y avoir

une boucle de sous crise médiatique, mais si ça permet d'émerger et d'être écouté par l'opinion publique française ou par les leaders d'opinion qui peuvent constituer une autre approche. C'est ce qu'a fait Mc Do dans sa problématique de lutte contre l'amendement nominatif qui voulait une augmentation de TVA. Le parti pris publicitaire a été de dire ceux à qui on peut parler sont les leaders d'opinion politique et économique. Le problème de la TVA entre restauration rapide et hors foyer, ce n'est pas quelque chose qui touche *madame Michu*. Le choix de média était Le Monde, Le figaro, les grands médias parisiens.

Pourquoi la pub, n'y avait-il pas un autre moyen ?
Mais si, tous les autres moyens ont été utilisés, la communication directe au niveau des circonscriptions par l'intermédiaire des franchisés McDonald's directs qui ont été voir leur député, qui ont envoyé des courriers, des moyens nationaux par du vrai lobbying, des dossiers envoyés à Bercy, aux Ministres du secteur du tourisme et de la restaurations, aux députés et élus responsables de tout ce qui est finance, président de la commission des Finances, rapporteur du budget…tous ces gens ont reçu des argumentaires très précis. Mais ce qui est intéressant dans la pub, c'est qu'il y a une communication visible, engageante. Tu prends à témoin les gens quand tu fais de la pub. Donc il y a un engagement qui est différent en termes d'acte de communication de celui d'un article de journaliste qui rend compte de quelque chose. Et puis encore une fois, tu maîtrises bien ta communication. C'est vous qui vous exprimez, qui imposez votre sceau, votre logo, votre message. Vous appuyez là où ça fait mal, bref encore une fois vous utilisez le bon levier.

ANNEXE 11 : LAURE DE GELIS
CONSULTANTE AGENCE DEVARRIEUX-VILLARET
juin 2002

Pouvez-vous rappeler le contexte de crise ?
Il faudrait huit heures pour vous expliquer ce que l'on a appelé le « scandale du Crédit Lyonnais ». C'est un mélange où apparaît la figure de Bernard Tapie et où le Crédit Lyonnais a financé des projets à la dette de l'Etat. Il faut savoir que c'est une banque publique appartenant à l'Etat.
En 94, le Crédit Lyonnais a des dettes qu'il ne peut pas honorer. La situation financière est déplorable, le patron tombe et il est remplacé par Perlevade. A l'époque, la communication du Crédit Lyonnais c'était « le pouvoir de dire oui ». Dès qu'on dit crise, on dit arrêt de la communication. Le Crédit Lyonnais demande alors à plusieurs agences de réfléchir à ce qu'il faut faire pour la crise. Dans le *brief*, le Crédit Lyonnais a un nouveau projet. Il veut séparer les comptes du Crédit Lyonnais et des particuliers.
La position de notre agence, qui est d'ailleurs une posture courageuse, est contre cette séparation. Si les particuliers entendent ça, ils risquent de partir par perte de confiance et il deviendra très difficile pour le Crédit Lyonnais de recruter. La recommandation de l'agence est donc de dire « le Crédit Lyonnais est mort, vive le Crédit Lyonnais ». Il y a une crise, profitons-en pour redéfinir le métier, arrêtons de considérer la banque sur un piédestal et assumons la crise, affirmons qu'elle existe et ne nous cachons pas.
La signature a alors été « Votre banque vous doit des comptes », donc un ton particulier qui signifie que quand on est client, on a un droit de savoir. C'est votre banque, c'est votre droit.
Personne ne s'attendait à une telle publicité. Elle a fait beaucoup de bruit. C'est normal, on disait que tout allait mal. Ça, ça a duré une semaine, donc pas trop longtemps. La publicité a ensuite annoncé la journée portes-ouvertes. L'idée, c'était que si on ne laisse pas aux gens la possibilité de venir poser leurs questions, ils vont continuer à parler entre eux et ça sera des paroles encore plus négatives.
Il faut savoir que l'histoire du Crédit Lyonnais est le premier scandale financier de cette ampleur. Aujourd'hui, c'est différent avec les Enron, les Worldcom, etc. Le Crédit Lyonnais était vraiment le premier scandale important dans le milieu des affaires. Une banque qui ne va pas bien, c'est un réel problème qui concerne beaucoup de personnes. Donc, ne nous cachons pas derrière notre petit doigt, prenons la parole. En plus cette prise de parole était rendue possible par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante. Il y avait une occasion de refondation du Crédit Lyonnais. Il s'agissait de dire OK, on a fait une erreur, c'est vraiment l'idée de faute avouée, à demi pardonnée. Maintenant reconstruisons ensemble.

Il y a eu plusieurs phases ?
Première phase, on parle de la crise. Oui, on est en crise, venez en parler avec nous.
Puis ensuite, nous avons laissé une phase de silence pendant six mois pour laisser retomber l'effet de la communication. Ça y est, on connaît l'ampleur de la crise, le Crédit Lyonnais a su reconnaître la crise et réagir. Attention, il faut garder en tête que c'est une entreprise publique, donc les contribuables se disent que c'est eux qui vont payer la crise, que leurs impôts vont augmenter de 300 ou 400 francs. Ça suscite un véritable énervement. Donc, il y a une nécessité impétueuse de prendre la parole publiquement, et c'est là qu'on dit « Votre banque vous doit des comptes ». On sous-entend que le Crédit Lyonnais met en place une nouvelle relation, plus proche, plus transparente, plus franche, plus honnête, plus directe, moins langue de bois.

On fait alors des films de 90 secondes. Par exemple, celui où une jeune fille arrive dans une famille très conservatrice et dit « J'ai pris un crédit », et là, scandale dans la salle. « Et en plus au Crédit Lyonnais », ahurissements. Finalement son père fait pareil une semaine après.
Pareil pour le découvert avec un jeune qui dit « Je suis à découvert » et là on donne des explications techniques, pourquoi le crédit coûte 19,6%, pourquoi la banque prend des intérêts, tout ça sur un tableau noir pour l'idée de pédagogie, d'explication.
Un autre film avec des billets en dessins animés qui explique comment la banque fait fructifier et prospérer votre argent avec des mesures explicatives. Donc, c'est vraiment différent du discours habituel qui dit « on vous aime, tout est magnifique, on vous parle de tout ce qui va bien ». C'est différent de « Votre banque vous doit des comptes ». Là, le Crédit Lyonnais est là pour vous expliquer comment il fonctionne, le système bancaire, pourquoi on paye des services bancaires, etc.
Ensuite, on est passé à une autre étape avec des films plus courts et une nouvelle signature : « Parlons-nous différemment. »
Premièrement, on avait expliqué la banque. Deuxièmement, on proposait une nouvelle relation avec le client. Le banquier était différent de l'homme au cigare. Le client n'était pas le petit homme lointain. C'était des films décalés où par exemple la mère dit à son fils de ne pas aller à son rendez-vous chez le banquier habillé comme ça. Le fils lui répond que son banquier n'est plus celui qu'elle croit. Puis, un fils qui dit à son père qu'il ne comprend plus rien et qu'avec le développement démographique il est temps qu'il parle à son banquier de sa retraite.

Quels ont les enjeux de communication de ces publicités relatives à la crise?
C'est dire le Crédit Lyonnais a chuté, a été en crise, mais du coup, il ne sera plus jamais comme avant et la relation non plus. Reconstruisons-nous, puis profitons-en. Personne n'ose dire que quelque chose est cassé. Nous, c'est cassé, donc on peut en profiter pour se reconstruire. Là c'est de 94 à 97.
En 98, on redécouvre que l'ampleur de la dette du Crédit Lyonnais est encore énorme et le Commissaire européen déclare que le Crédit Lyonnais est en faillite alors que la crise se tassait. Elle redevient alors d'actualité et en plus, incident, l'incendie ! De nouveau le Crédit Lyonnais semble en plein marasme.
L'agence va alors faire des campagnes tactiques qui vont être diffusées pendant deux mois et c'est la seule communication où on n'a que parlé de la crise. Notre approche va alors être de dire, après quatre ans, le Crédit Lyonnais a maintenant des comptes nets, il s'occupe bien et même mieux des clients, mais parallèlement il y a le Crédit Lyonnais des affaires, l'ancien Crédit Lyonnais qui a encore des choses à régler. On peut parfaitement dissocier les deux.
Dans le film on voit quelqu'un qui s'exaspère sur le Crédit Lyonnais en pensant à tout l'argent qu'il donne au Crédit Lyonnais. Son entourage lui demande d'arrêter de leur rabâcher ça sans relâche. L'homme lève son verre et fait un toast : « A vous qui payez pour le Crédit Lyonnais. » Il décide de payer l'addition et sort un chèque, un chèque du Crédit Lyonnais, sous les yeux ahuris de tous les autres qui lui rétorquent qu'il se fout d'eux. L'homme répond que son coup de gueule n'a rien à voir avec ça, que le Crédit Lyonnais s'occupe parfaitement de lui et qu'il en fait même plus.

Quelle était l'attitude des médias et de l'opinion publique à chacune de ces prises de parole publicitaires ?
En 94, c'est le nœud de la crise, c'est le Crédit Lyonnais à toutes les sauces, des articles tous les jours. La communication publicitaire que nous mettons alors en place participe à

calmer le débat, à décharger le Crédit Lyonnais comme banque arrogante puisqu'on dit que tout le monde est humain, tout le monde a le droit à l'erreur. C'est une attitude plus humble, qui témoigne d'une banque qui cherche à se moderniser. Ça va calmer le jeu. Il y aura toujours quelques articles réguliers dans les journaux mais le Crédit Lyonnais ne fait plus la *une*.
En 98, c'est reparti, la banque refait la *une*. La communication publicitaire a certes un effet boomerang sur les médias, mais vise surtout le grand public. Les médias aiment dire ce qui fâche, aiment attiser les problèmes et parler négativement pour exercer leur esprit critique.

Pourquoi communiquer vers le grand public ?
Le Crédit Lyonnais à quand même 6 millions de clients à rassurer, 6 millions de clients qui se demandent si le Crédit Lyonnais va encore exister. Il s'agit de leur dire que leur banque est solide et s'occupe bien d'eux. Il faut éviter le départ des clients. Ça a fonctionné, très peu de clients sont partis. Certes, il n'y a pas eu d'arrivées de nouveaux clients. En période de crise, c'est une évidence et ce n'est pas la problématique. Mais, on a pu observer une grande fidélité et même plus. Un climat de connivence s'est instauré, les gens ont témoigné leur soutien, leur volonté de ne pas quitter le bateau. Le Crédit Lyonnais a assumé ses fautes, il me démontre qu'il a compris comment je fonctionnais. Au final, il y a même eu une fierté d'être client du Crédit Lyonnais. La fidélité des clients permet de conserver une base solide sur laquelle se reconstruire. Ça permet à la fois d'assurer le capital financier du Crédit Lyonnais et le capital image. Au yeux des institutions, des pouvoirs publics, des autres banques, c'est aussi important de montrer que le Crédit Lyonnais a une image solide auprès du grand public. C'est un moyen de leur prouver que la banque a encore du capital derrière elle.

Quels ont été les autres outils de communication mis en place ?
Il n'y a pas eu que la pub, il y a eu des relations presses et de la communication financière. Mais, le problème c'est que, au travers des relations presse, ce sont les médias qui parlent et non pas le Crédit Lyonnais. C'est Le Figaro, Le Canard Enchaîné, Le Monde qui jugent, qui exposent leur vision. Même s'ils reprennent des phrases des communiqués ou des interviews du Crédit Lyonnais, c'est eux qui ont le monopole de la parole. Ce qu'ils disent ou citent de l'entreprise ne relève pas l'attitude. C'est une information et non une annonce où le Crédit Lyonnais dit comment il assume et fait preuve de transparence. Ça, c'est la marque qui doit le faire. La pub s'imposait pour faire passer les messages directement. Les journalistes ne sont pas là pour relayer cette attitude. Il faut donner une contre-information, un autre regard sur la crise, son point de vue et ça, ça veut dire acheter de l'espace pour parler.

C'est de la communication ou de l'information ?
C'est de la communication parce que l'information est mise en perspective, donc c'est de la communication. L'information, ça serait de donner les résultats du Crédit Lyonnais et c'est tout. « Voici les mauvais résultats que tout le monde attendait », c'est évidemment de la communication. C'est dire que j'assume. Ça n'a aucune importance que les trois quarts des gens ne comprennent pas ce qu'est l'excédent brut d'exploitation et le vocabulaire technique. Ce qui est important au travers de cette publicité, c'est qu'ils sentent que le Crédit Lyonnais prend la parole, c'est les phrases choc. Alors c'est de la communication même si la mise en page joue sur le système de mise en colonnes.

Ce n'était pas risqué de dire autant de choses dans cette publicité ?

S'il y avait autant de texte, c'était pour marquer le coup et dire « j'ai des choses à vous dire ». Ça n'aurait jamais fonctionné si on n'avait mis qu'une photo, l'effet n'aurait pas été le même. Au contraire, les gens auraient dit, ils se foutent de moi, ils sont en crise, et ils me donnent quelque chose de joli. Là, c'est différent, les gens se disent qu'ils vont comprendre et que le Crédit Lyonnais est honnête.

Vous pensez que la publicité peut vous rendre crédible ?
On n'aurait pas été crédible si on avait marqué tout va bien. D'entrée, on dit que ça va mal donc on est forcément crédible. La publicité rend crédible si elle joue l'honnêteté, la transparence. En plus, si le Crédit Lyonnais a su reconnaître que tout va mal, derrière, quand il dit que tout va mieux, et bien il est encore crédible.

Quels ont été les résultats ?
Les gens sont restés fidèles et le Crédit Lyonnais était paré pour repartir sur de nouvelles bases, solidifiées et encore meilleures. La nouvelle signature, « Nous vous devons une nouvelle banque », prend toute sa dimension et sa légitimité. En 99, la privatisation du Crédit Lyonnais est réalisée. Ça a été la deuxième meilleure privatisation après Renault ! Mieux que BNP par exemple. Les gens ont eu confiance, ils ont vu que finalement le Crédit Lyonnais s'était redressé.
En 99, on peut alors donner des éléments positifs après la crise. Là, la communication met en avant les six millions de clients, le chiffre d'affaires, le succès de la privatisation. Le Crédit Lyonnais nouvellement privatisé est plus fort, parce qu'on a assumé la crise et on a tout fait pour que la crise le fasse grandir. Ça a fonctionné puisque le Crédit Lyonnais en est sorti grandi. On a réussi à créer un attachement auprès des gens, une confiance, une envie de redresser le Crédit Lyonnais. Les achats d'actions sont un signe de confiance, une preuve que la crise était derrière eux et qu'ils l'avaient surmontée.

Finalement, il y a plusieurs étapes dans la mise en place de cette communication de crise.
Oui, d'abord il y a la crise, ensuite la reconstruction où il s'agit de dire on fait plus pour vous sur un ton direct et franc. Puis, en 98, il y a l'épiphénomène de l'incendie, communication tactique sur le thème de la dissociation du Crédit Lyonnais actuel avec le Crédit Lyonnais ancien. Finalement, la privatisation en 99 où le Crédit Lyonnais va complètement mieux.

En quoi pouvez-vous dire que la publicité a contribué à la gestion de crise ?
La pub est venue faire retomber le soufflé. Prenons l'exemple de l'affaire Monica Levinski. A partir du moment où Clinton a dit qu'il serait temps d'arrêter tout ça et de se remettre à travailler, la crise s'est arrêtée. Ça l'a rendu plus sympa, il y a même eu un mouvement de sympathie pour lui. C'est idem pour le Crédit Lyonnais. A partir du moment où on dit OK on est en crise, voilà tout ce qu'on va faire pour aller mieux et pour changer. Tout est résumé ici. C'est vraiment le principe de faute avouée à demi pardonnée. Il y a eu des problèmes, voilà pourquoi, en quoi ils peuvent être circonscrits, voilà ce qu'on met en place pour avancer et les médias se dégonflent.
Avant ça, le Crédit Lyonnais n'était pas audible. Avant, quand il disait j'ai quelque chose à dire et que ça n'était pas forcément intéressant parce que c'était souvent du *blabla* interminable, personne ne l'entendait. La communication publicitaire vient changer ce regard, elle ne va pas forcément le rendre tout de suite positif mais au moins le Crédit Lyonnais est attendu au tournant. Là, on attend des informations de sa part et il redevient audible.

La preuve que la confiance des français est revenue, c'est la privatisation. Les perceptions du grand public à l'égard du Crédit Lyonnais montraient qu'il jugeait que le Crédit Lyonnais en faisait plus pour lui.
La publicité vient calmer la crise et la transforme en moteur positif. C'est comme Ronaldo : Il a eu un grave accident, il a ensuite subi une opération et au final il redevient champion du monde. Avec la publicité, on montre qu'on remonte la marche, on recrée un nouveau regard et une nouvelle image et non plus uniquement le regard à travers les médias. C'est une opération de retournement.

En crise, les gens n'attendent-ils pas autre chose de l'entreprise qu'elle fasse de la publicité ?
Là, ça n'a pas choqué, c'est justement une publicité sobre, les gens ne se disent pas que le Crédit a dépensé des millions. Il n'y a pas Claudia Schiffer, il n'y a pas de photo du bout du monde. A partir du moment où on reste humble, où on met du texte et du noir et blanc, ça ne fait pas gaspillage. Ça ne fait pas publicité, même si c'est marqué en petit là, les gens ne savent pas combien ça coûte d'acheter une page de publicité.

C'est différent d'une publicité traditionnelle ?
Oui, les gens ne se rendent pas compte. Là, ce n'est pas une publicité comme les autres, ça ne fait pas gaspillage.

Peut-on réaliser ce type de publicité pour n'importe qu'elle crise ?
J'ai envie de dire oui. C'est une philosophie d'agence. Une crise peut devenir salutaire si on l'assume. Il n'y a rien de pire que de ne pas assumer la crise. Le Crédit Lyonnais de cette manière affirme sa responsabilité.
C'est différent quand c'est, par exemple, un dirigeant mis en examen mais que ça n'a rien à voir avec l'entreprise. Il faut distinguer les crises ponctuelles des crises structurelles. Pour Danone, nous étions convaincus que Danone aurait dû prendre la parole, dans le sens prise de parole de la marque, de l'annonceur. Il faut une maîtrise de l'annonceur. Quand on est attaqué, on se défend. C'est idem pour les marques, pourquoi n'auraient-elles pas le droit de se défendre, le droit et le devoir de prendre la parole. Avant une crise, la marque se met en avant, elle est magnifique, elle parle beaucoup. Pourquoi se tairait-elle en crise ? C'est même bénéfique. Soit vous laissez aux autres le choix de commenter eux-mêmes la crise et l'entreprise, soit vous le faites vous-même et vous prouvez que ça ira mieux dans six mois et qu'il n'y aura plus de problème. Pour la Classe A, c'est devenu la voiture la plus sûre. Si Mercedes n'avait rien dit, la Classe A aurait été stigmatisée comme dangereuse et ne serait pas repartie comme elle est repartie. Mercedes a su prendre les choses en main et assumer la crise en apportant la preuve que ça n'allait pas durer et que la voiture serait irréprochable.

Avant de prendre la parole, il faut analyser la situation. Par exemple, nous avons traité une problématique de *vache folle* pour un client *pets food*. Nous avons décidé d'attendre et on a vu que les médias eux-mêmes disaient dans la presse que les *pets food* étaient hors de danger. Il faut vraiment savoir analyser l'opinion avant d'agir. Pour Barclay, c'est différent. Il n'y avait pas besoin de prendre la parole de cette façon parce que le grand public est indifférent. Le Crédit Lyonnais est la deuxième banque de France et par conséquent, il y a une grande émotion autour de la crise. La banque fait partie du patrimoine français, elle a participé au développement économique de la France. Donc l'opinion est plus prête à écouter ce qu'elle a à dire. Il y a des moments où ça ne sert à rien de prendre la parole pour aiguiser la crise. Pour Mc Do, les journaux n'allaient pas

dans ce sens là. Dans ce cas il faut prendre la parole pour dire mes steaks sont bons, il n'y a personne d'autre qui va le dire pour eux.
Concernant la justesse du moment, par exemple pour le Crédit Lyonnais, rien n'arrêtait les médias. Le Crédit Lyonnais était tous les jours sur la sellette. S'il n'y avait pas eu ce que tout le monde appelait le « scandale Crédit Lyonnais », s'il n'y avait pas eu cette déferlante médiatique, il n'y aurait pas eu de publicité. Il ne s'agit pas de prendre la parole uniquement pour faire son mea-culpa mais pour expliquer. C'est ce qu'a fait le Crédit Lyonnais, c'est ce qu'aurait dû faire Danone parce que personne ne comprenait la complexité d'un plan social.
Pour Airbus qui avait été mis en cause pour un accident, il ne fallait pas nécessairement prendre la parole tout de suite en disant nos avions sont fiables. Il faut attendre que les médias parlent.
Pour conclure, parce que je dois partir, la communication de crise ne se décide pas à l'avance, elle est réactive et elle s'adapte en permanence à ce qu'on dit de l'entreprise en crise.

ANNEXE 12 : JEAN-PIERRE VILLARET
PRESIDENT FONDATEUR DE L'AGENCE DEVARRIEUXVILLARET
entretien exploratoire téléphonique
mai 2002

Le contexte
Le cas Mercedes a explosé dans un contexte particulier. La marque Mercedes est une marque étrange. En Allemagne, c'est une marque de qualité mais beaucoup de gens en ont. A l'étranger, c'est une marque de luxe qui souffre d'une image distante, arrogante, froide. En France, la marque est même caricaturée. C'est la voiture des riches, voire des *beaufs*.
Sur le plan industriel, Mercedes ne pouvait pas se permettre de rester un producteur de voiture de luxe uniquement. Il fallait pénétrer le milieu de gamme. La classe A représentait donc un projet fondamentalement important. Le président de Mercedes considérait même quand dessous d'un certain seuil de vente de modèles, c'était la mort assurée. Donc, la classe A est au cœur d'une stratégie vitale pour le groupe.

Le lancement
Ce fut un lancement étrange lui aussi. Il a d'abord été effectué par du marketing direct, ce qui fait que certaines personnes étaient déjà sensibilisées à la sortie, ce qui est de ce point de vue une bonne stratégie. Parallèlement, ça a permis à la concurrence de s'organiser.
C'est là que l'agence a gagné le budget de lancement et est entrée en jeu.
Le *brief* client demandait un lancement fort. On a voulu mettre le paquet pour ce lancement. Il s'agissait d'une voiture révolutionnaire sur le plan écologique, sécuritaire, de l'espace et de la modularité. Il fallait donc mettre le paquet. On a lancé des campagnes différentes dans tous les pays avec en France le film « Dis papa, c'était quoi une voiture avant ». C'était vraiment l'événement de l'année.

Le test de l'élan
Au cours de cette phase de lancement, la presse allemande a voulu faire passer le test de l'élan à la classe A. Je pense que c'était une opération de contre organisée par la concurrence. Les concurrents ont poussé les journalistes. Or, n'importe quel ingénieur qui a la photo de la voiture en main peut dire qu'un véhicule de ce type quel qu'il soit ne peut réussir ce test. Le feu médiatique s'est déclenché. On a vu la voiture sur le toit au 20 heures et toute la presse en a parlé. Le lancement a donc été brisé en Europe.

La mise en place des actions
Tout d'abord, il fallait réagir. C'était à l'annonceur de le faire, à l'Allemagne de décider si oui ou non il fallait opérer le retrait. Ils ont décidé de retirer la voiture.
Ensuite, du côté de l'agence, nous avons mis en place deux baromètres : l'image de Mercedes et l'image de la classe A. Les résultats étaient très négatifs vu ce qu'on avait pu voir au 20 heures et dans la presse. Il fallait donc d'abord un acte fort, le retrait.

L'agence a ensuite opéré le retournement avec les annonces presse « l'employé du mois »et les autres. L'idée était de proposer un discours sur la transparence et sur les choses positives à en tirer. Grâce à cet élan, la classe A sera encore meilleure.

La chute dans les baromètres a alors stoppé. L'acte de retrait était fort, puis il y a eu le rajout de l'ESP. C'est une technologie pour les pneus attribuée en série pour les véhicules

haut de gamme. Mercedes a donc mis une technologie haut de gamme sur une voiture mi-haut de gamme. L'EPS permet une tenue de route incroyable.
Les annonces nous ont permis dans un premier temps de bloquer.

Puis nous avons procédé à la phase de reconstruction d'image avec un film au ton convivial, « Le lac gelé ». On a mis en avant la force de la tenue de route grâce à l'EPS. On voit dans ce film des hommes qui sont sur un lac gelé et qui n'arrivent pas à avancer. La Classe A y arrive et parvient sans problème à traverser le lac.
D'un système déclaratif lors de la phase de lancement, on est passé à un système démonstratif. Ce film a reçu le grand prix de la presse magazine ou de Stratégies je ne sais plus trop.
La Classe A est une belle réussite. Six ans après le lancement, elle a acquis un côté intemporel.

En temps de crise, il faut proposer des annonces qui vont dans le sens de l'opinion et parler comme les gens parlent. Par exemple, pour le Crédit Lyonnais, nous avons dit dans l'annonce qu'il s'agissait du « scandale financier du siècle ». Là, pour Mercedes, nous avons pris le test de l'élan pour le retourner en notre faveur.

Efficacité publicitaire ?
Ce qui est efficace c'est l'acte. On ne sort pas de la crise par une pub. La communication de crise selon moi n'existe pas. Toutes les marques sont un jour confrontées à une période de difficulté qu'il faut anticiper. Il y a une relation très fiable entre le producteur et ses produits. Mercedes a un discours d'exigence en amont, donc ça facilite beaucoup. Ils ont été fidèles à cette exigence en décidant publiquement de modifier la voiture : le même prix avec une technologie d'avance supplémentaire.

Les crises n'arrivent qu'aux riches. Mercedes paraissait intouchable car elle incarnait la perfection en matière automobile. Mais la menace plane sur eux justement à la moindre imperfection, à la moindre faille, les médias sont demandeurs. En plus le lancement avait été très fort, c'était un événement considérable qui révolutionnait le segment mi-haut de gamme. Et voilà qu'on voit la voiture retournée sur le toit. Mais le film a permis de bloquer tout ça et la France est d'ailleurs le pays qui a le mieux réussi.

Quel est alors le rôle des annonces ?
D'abord, il y a la décision du retrait, ensuite une annonce sur l'idée du retrait. Un retrait sans communication rend coupable l'entreprise. Le retournement ne peut alors pas s'opérer. En crise, il faut tourner un problème en avantage. C'est grâce à la crise que la marque devient meilleure. Elle descend de son piédestal pour se mettre aux côté du public. Le niveau de communication lors d'une crise doit être celui de la proximité. Ce qui vous arrive en matière d'opinion n'est jamais injuste, ça n'arrive pas par hasard. On ne peut pas lutter contre. Plus on lutte, plus on cristallise, c'est la défaite assurée. Dans ces cas là, il faut se mettre du côté de l'opinion. Il faut arrêter de dire que c'est injuste, que c'est de la faute de la presse. Le Lyonnais a su montrer qu'il avait fait des efforts par exemple.

Est-ce le bon moment pour de la pub ?
A l'époque, en 1996/97, l'environnement médiatique était différent. On était encore dans un système classique avec des mass média. Aujourd'hui c'est différent. Il faut communiquer vers des communautés et utiliser des supports interactifs. Mais quoi qu'il

arrive, il faut faire des annonces parce que l'opinion, c'est la presse quotidienne. A côté il y a autre chose à faire, aller vers des communautés. Total [crise Erika] ne pouvait se permettre de répondre de façon globale. Les demandes des différentes parties prenantes n'étaient pas les mêmes.

Dans quels supports sont parues les annonces ?
Les annonces ne sont parues que dans la presse quotidienne. C'est la phase de blocage et de reconstruction. C'est le premier acte qui permet d'engager la reconstruction. L'annonceur doit se justifier. On attend de lui qu'il montre qu'il a compris les conséquences.

Est-ce le bon moment pour prendre la parole ?
Il faut tout refaire quand l'entreprise repart. Il y a deux niveaux : celui du business, celui du produit ou du service. Il faut montrer que la crise a été salutaire et positive. Parallèlement, en dehors de la publicité, il y a un travail de réseaux à mener autour des leaders d'opinion. La pire des choses c'est la distance ou l'oubli. Danone, Total, les gens n'oublient jamais. L'attache sur l'entreprise demeure, ce n'est pas soldé.

Pour Mercedes ?
Mercedes avait un axe fort : Je retire les voitures, je rajoute une technologie, je reconnais mes fautes, je reconstruis la voiture. La boite de Thierry Desmarest est restée arrogante. En Allemagne le Président est monté au créneau, il y a même des gens qui ont été virés je crois.

La crise a été initiée par la concurrence qui savait que ce test ne pouvait être réalisé que par les monospaces. Mercedes l'a dit, mais dans la crise on n'est jamais entendu. Le problème pour le public c'est que Mercedes c'est la référence en matière de qualité. C'est tout. Alors quand ça arrive, personne n'écoute le fait que le test ne pouvait être réalisé par ce type de voiture. Elle a alors rajouté l'EPS qui permet de recoller la voiture au sol.

ANNEXE 13 : JEAN-CRISTOPHE ALQUIER
DIRECTEUR GENERAL DE L'AGENCE HARRISON & WOLF
Juillet 2002

Avant toute chose quelques éléments de calendrier. On rentre chez Total FinaElf en mai 2000 donc nous n'avons pas géré la crise à proprement parler puisque le navire fait naufrage en décembre 99 et que grosso modo le gros de la crise de communication se situe entre décembre 99 et avril 2000. Nous, nous sommes recrutés en mai 2000 pour s'occuper de la sortie de crise. On n'a pas été au cœur de la crise à proprement parler si ce n'est quelques soubresauts.

Savez-vous ce qui a été mis en place en matière de communication avant l'arrivée d'Harrison & Wolf ?
Quasiment pas. Ce que je sais c'est qu'ils travaillaient à ce moment là avec Publicis Consultant. En fait ils ont gardé l'agence avec qui ils avaient travaillé pour l'OPA sur Elf. Ce que je sais aussi, c'est que Total ne semblait pas satisfait et c'est une des raisons pour laquelle ils ont choisi de travailler avec nous à partir de mai 2000. Pourquoi ils n'étaient pas satisfaits ? D'après ce que j'ai compris, mais encore une fois je le dis avec beaucoup de précaution, c'est qu'ils trouvaient que l'agence était insuffisamment là, à leur côté pendant la crise et que finalement elle n'avait pas déployé les moyens nécessaires et suffisants. Je n'en sais pas vraiment plus. Ils sont plutôt loyaux les gens de chez Total et même s'ils ne sont pas contents d'une agence, ils vont pas se mettre à casser du sucre sur elle. Ce que je sais, c'est que leurs relations n'étaient pas satisfaisantes et que finalement, pendant la crise de l'Erika, à minima, l'agence n'a pas bien fait son boulot, mais il n'y a pas que l'agence. La situation de crise dépend aussi de ce qui est décidé par les clients. Mais a priori, Publicis n'avait pas fait un boulot satisfaisant.
Nous arrivons en mai 2000 sur une situation catastrophique sur le plan de l'image. L'impact image a déjà eu lieu. Ils sont déjà derniers du classement du Nouvel Economiste des 40 entreprises préférées des français. En fait, on n'a aucun contact avec eux, on ne connaît pas les gens de chez Total et on prend RDV avec Michel Delaborde [alors directeur de la communication] pour leur faire une première proposition sur quelques convictions sur leur communication institutionnelle et bien entendu sur ces convictions, on leur parle de l'Erika.
Après, ça se passe très bien. Nous rencontrons Desmarest et il nous dit « OK, on travaille ensemble ».

Chronologiquement, qu'avez vous mis en place pour eux ?
On est parti de… je sais plus, je crois que notre recommandation était construite autour de nos 10 convictions sur la communication de TFE [Total Fina Elf] sur l'Erika. Je ne vais pas vous les citer toutes parce qu'il y en a huit qui ont été conservées, deux qui ont été écartées pour des raisons X ou Y. Je vais vous citer les plus importantes.
Première idée, assez soft, première chose chronologiquement : Au moment où le bateau coule Total n'existe pas encore juridiquement. Il n'y a que l'entreprise TotalFina. Il y avait donc cette problématique d'impact sur le nouveau nom et sur la nouvelle marque institutionnelle. On va leur dire que, grosso modo, dès le mois de janvier Thierry Desmarest a pris la décision de mettre en place une structure qui s'appelle la *Mission Littoral Atlantique*, la MLA, qui est en fait la structure qui va accueillir à la fois les compétences techniques, les hommes et les moyens financiers destinés à réparer les conséquences de la catastrophe. Cette *Mission Littoral Atlantique* existe depuis le mois de janvier et a zéro visibilité car ils n'ont absolument pas communiqué si ce n'est au

moment de l'annonce de la création. Alors on va leur dire qu'il faut communiquer très fortement autour de la MLA. Cette communication autour de la MLA va se structurer autour de deux grands axes. Un, faire connaître la MLA pour démontrer la responsabilité de l'entreprise. Et deux, le meilleur moyen de faire connaître la MLA, on est en mai , c'était de communiquer très très fortement sur le pompage de l'épave qui était le deuxième chantier lancé par la MLA. Il y en avait trois au total, après le nettoyage des côtes et avant le traitement des déchets. Grosso modo, la MLA avait reçu 1,5 milliards de francs pour nettoyer les côtes, pomper l'épave et faire le traitement des déchets, ce qui consistait à nettoyer le sable imbibé de fioul, etc. Ce qu'on va faire sur la MLA, c'est très vite plusieurs choses. Pardon, ça c'était le premier point, je fais les choses dans l'ordre. Deuxième point, mener une vraie campagne de communication interne à la veille des vacances, vraie campagne autour de la MLA qui avait zéro notoriété aussi en interne. C'était le deuxième axe et autour des engagements de la compagnie sur l'Erika, qui ne passait d'ailleurs pas que nécessairement par l'Erika mais aussi par d'autres choses, notamment la présence forte sur le littoral, un certain nombre d'actions d'aide et de soutien aux artisans locaux qui avaient pu être touchés par la catastrophe et notamment de mettre à niveau l'ensemble des collaborateurs du groupe sur la MLA sur ce que faisait le groupe. A la veille du départ en vacance, on voulait ainsi les armer d'éléments d'argumentaires et de messages pour que, d'une certaine manière, les 120 000 collaborateurs du groupe deviennent les ambassadeurs pendant l'été, saison que l'on savait être une saison où on allait parler que de ça. Il fallait qu'ils puissent être les ambassadeurs efficaces de la compagnie et qu'ils puissent se défendre.
Troisième axe, autour du Président Desmarest et de sa propre communication. Voilà grosso modo les trois grands piliers. Il y en a un qui a sauté, qui était sur la marque de distribution qui consistait à utiliser les stations service comme un vecteur de communication très fort vers le grand public et les clients. C'était une façon d'armer les patrons des stations à la fois d'argumentaires mais aussi d'outils de communication pour essayer de renouer la relation avec les clients.

Pourquoi a t-elle été abandonnée ?
Parce que TotalFinaElf est organisé en trois grandes branches : L'amont, c'est l'exploration production, les gens qui partent à travers le monde et qui font des trous dans le sol ; la chimie, AtoFina ; l'aval, le raffinage des produits bruts pour en faire de l'essence, et la distribution. En fait, on appelle ça le raffinage-marketing mais pour être plus simple je vous parle de distribution et la distribution c'est les stations. Il y a un patron à la tête de tout ça. Une fois qu'on a proposé ce travail sur la marque, les gens du marketing s'y sont opposés en disant qu'ils ne voulaient pas de l'Erika dans leur station.

C'était donc une tentative pour communiquer vers le grand public ?
Oui, alors du coup, on est passé par une campagne de publicité sur l'axe de la MLA. Sur la MLA, on a fait deux choses : On a fait une campagne pour accroître la notoriété de la MLA, ça c'était une campagne télé et une campagne presse. La campagne télé nous a posé quelques problèmes mais on en parlera. Ensuite on va travailler sur le pompage. On a fait du pompage de mi-juin à fin juillet, un grand feuilleton médiatique dans la presse. En fait on a organisé un chaud de presse, avec un centre de presse à Brest en permanence pour pouvoir inviter des élus, des leaders d'opinion, des journalistes à suivre ce qui se passait sur le pompage et ça a été une énorme réussite parce que si vous prenez les coupures de presse sur ce moment là, vous trouverez quasiment tous les jours un papier dans la presse nationale et même dans la PQR sur les avancées du pompage de l'Erika. Le pompage était quelque chose d'intéressant pour nous parce que c'était une façon de

reprendre la main de manière légitime. On avait un problème de prise de parole très très fort, et de légitimité de prise de parole très fort. Pour nous, le pompage était une occasion de pouvoir prendre la parole en toute légitimité parce qu'on était au cœur du métier, on était dans l'ingénierie off shore, les techniques de forage, les plates-forme et Total avait d'ailleurs mis au point un procédé totalement innovant pour pouvoir pomper le pétrole au fond. Comme il était au fond, il avait gélifié et durci et, du coup, pour le faire remonter vers les tuyaux ils fallaient le faire liquéfier, le ramollir. Ils avaient inventé une technique à base de deux tuyaux pour parvenir à le fluidifier et l'extraire. Ça, ça a été une grande réussite et sur le plan de l'image ça été une démonstration des efforts de la légitimité de Total pour s'engager dans les réparations en conséquence. Donc c'était vraiment deux choses en quelques semaines. La première disait, « voilà, on a la *Mission Littoral Atlantique*, donc voilà ce qu'elle va faire », c'était la campagne. Puis, première matérialisation, première caution visible de preuve, c'était le travail sur le pompage, travail qui était relayé par la presse très largement.
Deuxième axe, la communication interne. On a fait deux choses. Sur la MLA, on a fait faire un road show assez important à Pierre Guyonnet, le patron de la MLA. Road Show interne, c'est à dire qu'il a fait plusieurs présentations internes de la MLA, ses moyens, sa philosophie, ses objectifs, etc. Puis, on a fabriqué et diffusé un kit de communication interne sous forme de petite valisette dans laquelle on trouvait toutes les informations détaillées sur la MLA, brochures et guides de questions réponses adressés aux salariés, sur « Erika c'est quoi », et tous les débats qui étaient en cours à ce moment sur la nature du fioul et tout ça.
Troisièmement, la communication, j'allais dire institutionnelle, via le président. On a fait faire au président une petite série de rencontres informelles avec des patrons de presse pour lancer la *Mission Littoral Atlantique* de l'été. Avec un objectif en septembre, octobre de faire la démonstration qu'on ne s'en était pas lavé les mains, que se soit à l'interne ou à l'externe.

Thierry Desmarest communiquait donc vers la presse, a t-il cherché à communiquer aussi vers le grand public ?
Non, le grand public, le vecteur, on avait dit que c'était la campagne MLA. Et on avait décidé qu'on ne mettrait pas en place une campagne Total. L'idée c'était d'utiliser la marque *Mission Littoral Atlantique* en premier niveau pour protéger la marque TotalFina et puis la marque qui allait arriver : Total. C'était en fait une façon, premièrement, d'accroître la visibilité et la notoriété de la MLA. Deuxièmement, ça nous sert en quelque sorte de paravent : Quand vous regardez la campagne, on met en avant la *Mission Littoral Atlantique* et on mettait Total ici. Tout le concept c'était l'idée d'une mission, la mission de Total de réparer les conséquences de l'Erika à travers la MLA.

Pour vous, c'est une publicité traditionnelle ou ce n'est pas une publicité comme les autres ?
Non, ce n'est pas une publicité comme les autres. D'abord, c'est une publicité qui est assez audacieuse. De mon souvenir, je n'ai jamais vu une entreprise acheter de l'espace pour mettre des coupures négatives sur immeubles. Et deuxièmement, c'était une publicité qui avait une vocation qui était en fait de dire « on ne se cache pas derrière notre petit doigts, on affronte la réalité et on assume tellement la réalité que l'on met en place une mission qui est dotée de moyens », c'est ce qu'explique le bas de la publicité. Encore une fois, pour assumer nos responsabilités par rapport à la marée noire. Cette publicité là, elle a été testée auprès des grands patrons de rédaction. On a parlé à July, on a parlé à Debellon, à plein de gens dans la presse nationale, on leur a soumis avant qu'elle ne

sorte. Tout le monde a été extrêmement positif sur cette campagne, bien sûr peut être parce qu'ils se disaient aussi qu'ils n'auraient pas l'achat d'espace, mais quoi qu'il en soit, ils ont été plutôt positifs, ils ont trouvé ça assez audacieux et c'était plutôt bien parti. C'était aussi bien parti pour le film. On avait décidé de faire un spot, enfin une campagne, une campagne assez spot, qui a duré trois semaines en presse et en télé et ensuite c'est tout. L'idée, c'était de ne pas faire une démonstration de débauche de moyens, de ne pas laisser l'impression au grand public que finalement on se rachetait une bonne conscience en dépensant de l'argent plutôt que de l'investir sur les plages. C'est une campagne qui a coûté 15 millions de francs au total, donc assez modeste en termes de dépenses d'achat d'espace pour une campagne institutionnelle.

C'est ce qui ressort de la mise en page aussi ?
Oui, même dans la mise en page, c'est une campagne plutôt sobre, c'est effectivement assez peu publicitaire. C'est celle-là qui est le plus passée [annexe 45]. On ne voulait pas une campagne d'information non plus, on voulait une campagne avec un petit ressort publicitaire. Le ressort publicitaire était de mettre face à face ce qu'étaient les perceptions des publics relayées par la presse à travers les coupures de presse et ce qu'était nos engagements sur la campagne *Mission Littoral Atlantique*. Alors, j'en viens aux faits, tout ça démarre très bien, on a même un reportage sur le journal de France 2 qui vient à l'agence discuter avec nous, il y a une interview de Jean Claude Boulet, etc. Le plan média de la campagne télé dure 15 jours, alors on fait passer le plan média à l'ensemble des journalistes, donc ils connaissent parfaitement les dates. Et le 15ème jours, Michèle Demessine qui était secrétaire d'Etat au Tourisme, va faire un tour sur le littoral. Elle tombe sur les élus qui sont fou furieux et qui lui disent « et en plus les gens de Total font une campagne à la télé, c'est inadmissible, il y a un vrai dénigrement d'image ! » Elle rentre à Paris et le 15ème jour au matin elle donne une interview sur Europe 1, je me souviens j'étais dans ma voiture, j'allais au boulot ce matin. Elle dit que cette campagne est scandaleuse, qu'elle a vu les élus, qu'ils ne sont pas contents, etc. Elle dit avoir appelé ses « contacts » chez Total pour leur demander de cesser immédiatement cette campagne. A partir de là, la presse écrite se déchaîne contre cette campagne alors que ça fait 15 jours qu'elle est à la télé, que c'est le dernier jour de passage à la télé et qu'elle était bien passée. Et là on voit fleurir à droite à gauche, des éditos, des articles critiquant la campagne.
Le principe de la campagne, sinon vous n'allez pas comprendre l'histoire, c'est une sorte de flash back toujours sur le même le principe de regarder la réalité en face. On va monter des images qui sont des images de journaux télévisés des grandes étapes de l'engagement Total. La première image, c'est l'Erika qui est en l'air en train de sombrer. Ensuite on voit le pétrole débarquer sur les plages. On voit le pétrole, on voit vraiment la gadoue, on la regarde en face, c'est dégoûtant, on voit des gens qui essaient de ramasser le pétrole. Puis, on voit progressivement les premiers hélicoptères qui ramassent les bacs de pétrole et de sable. On voit les premiers efforts pour nettoyer les plages, les engins puis, petit à petit, les plages nettoyées. On était à ce moment là dans la phase finale du nettoyage des plages. On était à la veille de la saison touristique et Total avait quasiment fini de nettoyer les plages, pas les recoins difficiles d'accès parce que ça a été fait ultérieurement, à l'automne. Mais sur les grandes plages touristiques, les plages étaient parfaitement propres.

Pourquoi choisissez-vous de faire la publicité à ce moment là ?
Le timing était en effet une vraie question parce qu'on sait dit que d'abord il fallait parler avant la saison touristique, parce que l'on savait très bien que la saison touristique allait

être une saison d'accélération. Sachant que même si on avait nettoyé les plages, il y avait des nappes de fond qui pouvaient à tout moment débarquer sur les plages. Donc, on savait qu'il y avait ce risque et donc on s'est dit qu'il valait mieux parler avant l'été. Deuxièmement, alors personne ne nous croyait, mais au moment où on démarre le pompage de l'Erika, comme c'est un procédé innovant, il y avait des vrais risques de faire caser l'épave et que ce qui était dans l'épave remonte à la surface et fasse une deuxième marée noire en plein mois de juillet quand les gens sont sur leur serviette. Donc, on avait choisi de communiquer par la presse sur le pompage de l'épave en disant aussi, et c'était un de nos messages clés à ce moment là, ce n'est pas une opération sans risque. On n'a pas de maîtrise complète, c'est la première fois que l'on va utiliser ce procédé on n'est pas du tout sur que ça fonctionne. Il y a des risques météo, des risques techniques, etc. C'était une façon pour nous d'ouvrir la fenêtre et de commencer à passer ces messages là au cas où ça se serait mal passé.
La dernière chose sur le timing c'est que ça faisait six mois que l'on gardait le silence et que si l'on gardait le silence six mois de plus en laissant passer la saison touristique, on risquait là d'être définitivement interdit de parole. Donc, on a choisi ça par rapport à un mois de septembre chargé en communication, tout le monde reprend la parole, c'était un moment assez efficace.

Et au niveau de la chronologie de la crise, le plus gros était passé ou…
Le plus gros était passé, on commençait à avoir beaucoup moins de papiers dans la presse. On a relancé la machine mais tout d'un coup, on a inversé la nature et le contenu des papiers sur le pompage puisque les papiers et reportages étaient à minima factuels. Ils relataient ce qui était fait, comment ça été fait, les schémas, etc. On a fait un film vidéo en 3D sur le pompage pour expliquer aux journalistes, une grande conférence de lancement à Brest, etc.

L'attitude des journalistes lors du lancement de la campagne est-elle plus favorable ?
Ils sont à l'écoute, tout d'un coup ça les intéresse. Avec une vision cynique des choses, ils savent que pendant l'été, période creuse pour eux, ils vont avoir un sujet sur lequel écrire.

Six mois avant, Total était-il moins entendu?
Oui, il était moins entendu. Il n'avait pas communiqué sur tout ce qui aurait pu lui servir de levier pour se faire entendre. Six mois avant janvier 2000, c'est le moment où est annoncée la création de la *Mission Littoral Atlantique* en disant qu'elle va avoir un milliard de francs etc., etc. Mais Total ne communique pas dessus, très très peu, alors qu'à ce moment là c'est un moyen formidable pour montrer qu'il ne s'en lave pas les mains, en donnant la preuve *Mission Littoral Atlantique*, un milliard de francs, des hommes, les meilleurs ingénieurs et on va s'en occuper quoi.

Cette campagne visait le grand public ?
Oui puisque pour le plan média on a *tapé* TF1, France 2, France 3, des chaînes câblées, enfin on va être partout, et cela c'est trois passages dans la presse quotidienne régionale de toute la France, et c'est des demi-pages.

Est-ce que vous aviez un autre moyen de toucher le grand public ?
Oui, c'était les stations mais on ne l'a pas fait. Pour les stations service on avait un plan minimal qui était un plan informations, brochures et prospectus à la disposition des

clients etc., etc. Et un plan plus ambitieux qui était un plan de contribution des stations à l'effort fait pas le groupe pour réparer les conséquences de l'Erika.
Le dernier pôle grand public était les publics du littoral, mais c'est pareil, on ne l'a pas fait. On avait proposé des choses liées au sponsoring et au mécénat local. Certaines de ces actions ont été menées mais cela n'a pas été fait avec l'ampleur que l'on aurait souhaité avoir. En fait, ils ont envoyé des ambassadeurs, deux ambassadeurs dans chaque département touché qui étaient en fait des gens qui rayonnaient en permanence entre les associations, les élus locaux, qui essayaient de résoudre les organisations professionnelles et les problèmes posés par l'Erika.

Finalement vous aviez un véritable choix pour toucher le grand public, est-ce que la publicité a été choisie de manière spontanée ?
C'était le choix effectivement stratégique qui consiste à penser que n'étant pas écouté, le pompage va nous donner l'opportunité de dire autre chose sur nous, mais en même temps on sentait bien qu'il y avait un besoin, une attente…On les a testées ces campagnes, en quali et en quanti. Dans les tests on s'est aperçu qu'il y avait une réelle attente d'une réelle prise de parole forte,…publicitaire.

Publicitaire ?
Oui, oui, publicitaire du groupe. Alors c'est là où ça devient intéressant. Tous les post-tests nous l'on montré, on a gagné après cette campagne quatre places dans le placement du Nouvel Economiste, immédiatement après. On est redescendu immédiatement après avec AZF. Tous les post-tests ont montré sur les items de mesure que l'on s'était fixés, comme l'image du président, la confiance, etc., tout avait remonté. Il y avait une question : Total Fina Elf devait-il faire cette campagne ? On était à 72% d'approbation en disant que oui ils devaient faire cette campagne. En dépit du tourbillon médiatique provoqué par Demessine. Ce qu'il s'est passé c'est que Demessine a prétendu avoir appelé les gens de Total Fina Elf alors qu'elle ne les a jamais appelés. La personne qui était directeur de la communication à l'époque était d'une honnêteté scrupuleuse et il m'a assuré qu'elle ne l'a jamais appelé. Elle se serait penché sur le plan média, elle se serait aperçue que c'était le dernier jour. Donc en faisant ça, comme c'était le dernier jour, elle a laissé l'impression que c'était elle qui stoppait la campagne de publicité.
Ensuite, il y a eu un deuxième tourbillon médiatique. Sur cette base là, les élus du littoral se sont sentis rassérénés et ils ont assigné la campagne pour dénigrement d'image en partant du principe que ce mécanisme de flash back qui raconte l'histoire du naufrage au nettoyage des côtes était du dénigrement d'image, dénigrement d'image des départements touchés par la crise de la marée noire de l'Erika. Que disaient-ils ? « Vous nous remontrez des images de pétrole à la veille des vacances, c'est vraiment idiot ! » Alors, vous verrez dans le film qu'il y a un procédé qui nous aidé à donner cet effet de flash back qui était que les premières images donnaient l'impression d'être filmées sur un écran de télévision. On voit ça dans certains types de clip vidéo. Il y a un grain, c'est dégueulasse. Plus on avance dans le film, plus l'image s'éclaircit et plus grosso modo on se rapproche de l'image du présent. Toutes les images sont datées, et donc notre argumentation consistait à dire « Attendez, vous prenez les spectateurs pour des idiots ? » Le principe narratif est très clair et personne ne peut se tromper. On sait bien que les images que l'on montre pleines de pétrole ne sont pas des images actuelles. Le téléspectateur est capable de le décrypter. On a été assigné. Moi je me suis occupé pas mal de l'argumentation de la défense dans ce procès qu'on a gagné in fine. Je vais vous montrer quelque chose d'intéressant parce que c'est un truc de guerre de communication. J'ai pris les deux dates de la période de passage du film, et j'ai pris sur cette période du film tous les journaux

télévisés sur toutes les chaînes françaises hertziennes et câblées. Je me suis aperçu que tous les journaux télévisés montraient pendant cette période là des images de plage mazoutée, alors qu'il y avait à cette période des plages nettoyées. Les élus allaient chercher des endroits où il y avait encore du fioul et montrait ça. Pire, les images filmées par les journalistes étaient très souvent à l'initiative des élus locaux qui faisaient venir les journalistes pour des points presse pour leur montrer qu'il y avait encore des plages dégueulasses, que la saison était foutue et qu'ils allaient demander des indemnités, etc., etc. Donc, ils se servaient eux-mêmes de la presse pour dire « Regardez mes plages ne sont pas prêtes pour la saison touristique ». Ces mêmes personnes qui pendant la période faisaient venir des journalistes pour leur montrer du pétrole vous attaquez parce que vous aviez montré du pétrole et moi je leur disais que nous avions montré du pétrole sauf que nous au moins, c'était dans une narration où toute la fin du film, qui est grosso modo le dernier tiers du film, montre des plages propres et des gens qui sont là sur les plages et qui commencent à arriver. Le juge a été très sensible à cet argument là. Vous ne pouvez pas faire la démonstration quand ça vous arrange et puis tout d'un coup parler de dénigrement d'image alors que vous-même avez fait du dénigrement d'image pendant la période. Ce qui est extraordinaire parce que l'on a monté une cassette de trois minutes que l'on a montrée au juge. Tous les journaux télévisés, les 13 heures, les 20 heures, ouvraient avec des images disant qu'il y avait encore du pétrole à tel endroit, du pétrole ici et que la saison était foutue.

Justement pour revenir sur le travail des journalistes pendant la crise, ont-il bien fait leur travail de journalistes ou au contraire y-a-t-il eu des abus ?
Oui il y a eu plein d'abus, mais des abus de journalistes qui n'étaient pas sérieux. Des abus du côté du Parisien, du côté de L'Humanité par exemple. Finalement je crois que ce qui a le plus agacé les journalistes, mais c'est très classique en situation de communication de crise, c'est le côté inaccessible du président et une gestion des relations presse au cœur de la crise qui a été une gestion de relations presse plutôt maladroite, assez défensive, et autour de la question juridique, autour de la responsabilité juridique.

C'est ce qu'on leur a reproché ?
Oui, c'était la ligne des relations presse, du groupe à ce moment là et c'est ce qui a été totalement insupportable parce que finalement il suffisait de dire que leur responsabilité d'industriel et de pétrolier était engagée et ça ne les mettait pas dans un piège juridique. J'ai lu une interview de Desmarest il n'y a pas longtemps et de toute façon il reconnaît qu'ils on trop écouté les avocats.

D'accord, ils ont été trop juridiques et pas assez proches…si justement Thierry Desmarest et son groupe avaient été plus avenants avec le grand public et n'avait pas joué autant le tableau juridique, est-ce que votre réponse aurait été la même ?
Non je ne pense pas, il n'y aurait peut être pas eu cette campagne.

Pourquoi ?
Cette campagne venait essayer de combler le décalage qui effectivement s'était créé entre le grand public et le groupe dans les premiers mois ou les premières semaines de la crise. Très très clairement. La publicité n'est pas le meilleur outils en situation de crise. Si c'est bien géré via la presse normalement tu n'as pas besoin d'avoir recours, en dehors de problématique de marque purement commerciale de produit. Sur un type institutionnel de

ce type là, vous n'avez pas nécessairement besoin de passer par la publicité, c'est très clair.

C'est peut-être pour ça que c'est rare de voir des publicités de crise, on essaie d'abord de passer par d'autres moyens ?
Oui, oui clairement.

Avez-vous fait ça pour d'autres clients ?
J'ai fait des publicités de crise pour d'autres clients mais jamais d'image comme ça. Par exemple, sur des rappels de produits qui étaient plus des publicités d'information que des publicités qui visaient à avoir un effet d'image. Ça, ça visait à avoir un effet d'image. Ça visait d'abord à informer les gens qu'il y avait quelque chose qui s'appelait la *Mission Littoral Atlantique* mais ça visait aussi à dire responsabilité. « Notre mission n'est pas terminée », ça consiste aussi à dire on ne va pas laisser tomber les choses, on ne va pas s'en laver les mains en se réfugiant derrière des éléments juridiques ou des éléments d'assurance par exemple.

Cette publicité a t-elle atteint ses objectifs ?
Quand je regarde les post-test, oui. Ils sont assez impressionnants de ce point de vue là. Encore une fois, tous les items d'image remontent. D'abord il y a une adhésion et approbation à l'égard de cette initiative. Il n'y a pas eu de rejet, au contraire 72% des français qui vous disent qu'ils trouvent ça bien et qu'il fallait le faire. Deuxièmement quand on mesure des items comme l'image du président, l'image du groupe, quand on essaie de tester des qualificatifs associés au groupe, tout était remonté. Il y a eu vraiment deux niveaux. La façon dont le grand public l'a reçu et les réactions du lanterneau parisien souvent autour des déclarations de Demessine. Mais encore une fois, pendant les quinze jours où on passe la campagne, il y a eu un suivi sur France 2, il y a eu un article très sympa dans Le Figaro, un papier dans CB News, plein de trucs très biens, très positifs. Et à partir du moment où Demessine dit que c'est scandaleux etc., là c'est incroyable, ça se retourne. Ça se retourne mais la campagne ne passe plus. Et tout le monde a pensé qu'on avait arrêté la campagne parce que le secrétaire d'Etat au Tourisme avait demandé d'arrêter la campagne. On a eu beau communiquer auprès des journalistes… Il y a eu quelques journalistes qui ont écrit après cette crise là, qu'ils avaient eu le plan média entre les mains et qu'ils assuraient que le plan média s'arrêtait le 25 juin ou quelque chose comme ça, qui ont dit en dépit des réactions politiques un peu opportunistes que la campagne s'arrêtait là.

Pourquoi dites-vous que la publicité n'est pas la meilleure solution ?
Parce que le problème avec une campagne de publicité… D'abord une crise d'image c'est souvent une crise avec une teneur émotionnelle très forte, c'est ce qui est difficile à gérer dans une crise, c'est cet aspect émotionnel. Quand on fait une campagne de communication de type publicitaire sur de l'émotionnel, pour répondre à de l'émotionnel on est sensé passer par de l'émotionnel. Or, à ce moment là, si on fait une publicité purement et strictement émotionnelle… On a fait plusieurs films, on a fait même trois films soumis à Desmarest et il a choisi le film flash back, le moins émotionnel. Mais il y avait un autre film beaucoup plus émotionnel, très bon mais vous vous apercevez que quand on fait ce type de film, très très vite vous pouvez vous retrouver en position d'être accusé de grande démagogie. Les gens ont eu une réaction émotionnelle mais ne supportent pas qu'on utilise de la publicité pour faire de l'émotionnel. Ce qu'ils veulent voir c'est de l'émotionnel direct, humain, c'est à dire ils veulent voir le président touché,

grosso modo, pour caricaturer, c'est un peu ça. Et la publicité, parce qu'elle est mise en scène, parce qu'elle est décalage et représentation, à ce moment là, si vous mettez de l'émotionnel, elle est tout de suite décryptée, elle est tout de suite désamorcée et elle est tout de suite perçue comme une manipulation. Donc, quand on fait une publicité d'image, je ne vous parle pas de publicité d'information, mais d'une publicité d'image de ce type là, on est toujours obligé d'y mettre une partie d'information qui dénature le ressort publicitaire et qui la rend moins efficace. Une pub c'est de l'émotionnel, il faut que ça tape, que ça soit de l'émotionnel. Donc là, on est allé au bout de ce qu'on pouvait faire sur l'émotionnel et pour faire ça, on a opté pour un truc très audacieux pour Total Fina Elf qui consiste à leur dire de se couvrir la tête de cendres. C'est les coupures de presse accusatrices.

C'est pareil dans le film, on voit des morceaux de JT, c'est une réponse aussi aux médias ?
Ce n'est pas une réponse. Non, on n'a pas cherché à polémiquer, on a cherché à parler au grand public et donc pour parler au grand public, le seul moyen était de passer par ce qu'il savait de cette affaire et donc de rappeler ce que la presse en avait dit. On voulait créer ce décalage en disant puisqu'on nous confisque la parole et puisque ce que vous savez de la crise c'est ce que vous avez lu dans les journaux ou regardé à la télé, et bien on va repartir de ça. Repartons de ça et on a le courage de regarder en face ce que vous savez et ce que vous pensez. Pour dire ça il y a une astuce publicitaire qui consiste à passer par l'utilisation des images des JT et pour la campagne presse, par les coupures de presse écrites. C'était ça le ressort.

C'est aussi un moyen de parler directement au grand public ?
Oui exactement, sans intermédiaire et de dire aussi qu'on ne renie pas ce qui s'est dit dans la presse, on se le réapproprie. On aurait pu faire une campagne en disant « ça suffit ». C'était six mois après donc il n'était plus possible de revenir en arrière, les choses étaient figées, sédimentées. Donc on est reparti de ça en disant oui on regarde ce qui s'est passé en face et on va le regarder comme vous à travers le prisme de la presse sauf qu'on va vous donner maintenant notre point de vue. C'est une façon d'ouvrir l'oreille des gens que de leur dire on ne va pas dénier, on va simplement repartir de ce que vous avez en tête et ce que vous avez en tête c'est ce que vous avez vu dans les médias.

La pub est-elle un moyen de se positionner par rapport à une crise ?
Oui et c'est une façon modeste de repartir des choses sans les nier ou les contester.
Concernant le grand public, on a aussi mis en place une petite cellule pour gérer le net pour répondre aux gens qui nous interrogeaient. Mais sur le net il faut arrêter les fantasmes aussi. Moi je considère encore qu'Internet reste un outil marginal dans les situations de crise. Les gens pensent qu'il y a eu une cyber crise à propos de l'Erika. La boite mail du site institutionnel de Total a reçu à peine 250 messages en huit mois. Ce n'est rien du tout. Sur ces 250, 50 sont des messages de soutien, et 200 négatifs et sur ces 200, 100 vraiment hostiles et les autres plus sur des demandes d'information. On a mis en place une structure pour répondre à ces gens.
En interne, on a mis en place un numéro pour que les gens puissent poser des questions complémentaires en plus de la valisette qu'ils avaient reçue. Ça a été relayé par Intranet. Les platte-formes téléphoniques sont des bons relais pour faire du marketing direct vers ses clients et le grand public. Ensuite il y a les bonnes vielles techniques papier de

courrier qui sont une façon de parler à ses clients, au grand public pour expliquer la position de l'entreprise.

De façon générale, dans quels cas estimez-vous que la publicité n'est pas nécessaire ?
On peut se poser la question inverse, quand est ce que c'est nécessaire ? Moi je pense que ce n'est pas nécessaire sur des crises d'opinion, c'est très difficile d'avoir un véritable impact là via la publicité. Par exemple, le tabac ne peut pas se défendre à travers les campagnes de publicité d'opinion parce qu'à partir d'un certain stade, le message n'est plus recevable quand il est publicitaire tout simplement parce qu'il met à distance et qu'on est dans une société dans laquelle les messages publicitaires sont décryptés et reçus comme de la manipulation.

N'y avait-il pas ce risque dans le cas de la campagne Total ?
C'est un peu ce qu'on a essayé d'éviter avec cette campagne là, c'est à dire qu'on s'est dit que la seule manière d'entrer dans la tête des gens c'est d'entrer par un accusé de réception. Et si je vous dis, on se dispute, on se parle 10 minutes après j'ai deux postures à avoir : Vous dire tu es bête, tu ne m'as pas écouté mais là tu vas m'écouter. Je me ferme les portes. Si je vous dis, c'est moi qui ai été idiot, je n'aurais pas du m'énerver, en revanche j'ai quelque chose à vous dire : vous allez peut être prendre cinq minutes pour m'écouter. C'est un petit peu ce qu'on a essayé de faire là en disant il y a une forme d'accusé de réception.

L'objectif est de regagner la confiance ?
Oui et de restaurer la relation, regagner la confiance, mettre en avant la *Mission Littoral Atlantique*, donc avoir un vecteur pour démontrer l'engagement. Annoncer ce qu'on va faire parce que les gens ne le savaient pas et dire aussi on est pas autiste, bien sur on sait ce qui s'est passé. Le problème à cause de la réaction juridique de Desmarest, c'est que les gens ont eu pour perception générale que la boite était autiste et incapable d'entendre ce qu'il se passait autour d'elle. En mettant ça et les images de presse et des JT, on disait « nous ne sommes pas autistes, on a bien vu ce qui s'est passé et on comprend à la fois la gravité de la catastrophe environnementale et on comprend aussi l'émotion, la colère etc., et on l'admet la preuve on achète de l'espace, on dépense de l'argent pour le dire.

Thierry Desmarest était-il capable de faire passe ces messages ?
Non, il ne pouvait plus à ce moment là. A un moment donné sur la prise de parole justement, il y avait un deuxième film, c'était un film où on avait interrogé des locaux, et on avait fait une série de portraits de locaux qui nous racontaient comment ils avaient vécu la catastrophe donc avec plein d'émotion, etc., et tous les interviews bouclés par ce qu'il faudrait faire pour que ça ne se reproduise pas.

Peut-on reprocher à Danone par exemple de ne pas avoir pris la parole de la sorte ?
Moi je pense que ça aurait été une bonne chose car les gens ne comprennent pas très bien ce qu'est un plan de restructuration et que c'est qu'en même un mécanisme assez complexe. Assez rapidement, ce qui reste dans la tête, c'est que les gens vont être licenciés et ça c'est difficile à supporter.

ANNEXES CORPUS PUBLICITAIRE

14. Publicité Air France
15. Lettre Ouverte Aviva
16. Publicité Banque Cantonale de Genève 1
17. Publicité Banque Cantonale de Genève 2
18. Publicité Banque Cantonale de Genève 3
19. Lettre Ouverte CGT
20. Publicité Coca Cola 1
21. Publicité Coca Cola 2
22. Publicité Crédit Lyonnais 1
23. Publicité Crédit Lyonnais 2
24. Publicité Crédit Lyonnais 3
25. Publicité Crédit Lyonnais 4
26. Publicité EDF 1
27. Publicité EDF 2
28. Communiqué Institut National de Prévention et d'Education pour la Santé
29. Publi-information Lepetit
30. Publicité McDonald's
31. Publicité McDonald's (obésité)
32. Publicité Mercedes 1
33. Publicité Mercedes 2
34. Publicité Mercedes 3
35. Publicité Mercedes 4
36. Publicité Microsoft
37. Publicité Paul Prédault
38. Publicité Perrier
39. Publicité Quick
40. Publicité Retraites Gouvernement 1
41. Publicité Retraites Gouvernement 2
42. Communiqué SEB
43. Publicité Siemens/Swisscom
44. Publicité Speedy
45. Publicité Total 1
46. Publicité Total 2
47. Publicité Viande Suisse

RESUME

Entreprise, gouvernement, association, toute organisation peut avoir à faire face à une crise compromettant sa pérennité. Pour s'en prémunir, elle doit avant tout anticiper le pire, mais aussi faire en sorte qu'il n'advienne pas, notamment en menant une communication pro-active. Lorsque la crise éclate, la communication réactive de crise est un élément indispensable pour solutionner la situation. Afin d'explorer cette discipline d'un œil nouveau, nous nous sommes demandé en quoi la publicité, outil de communication de crise encore peu utilisé, peut constituer une réponse pertinente à la crise. Pour cela, nous avons d'abord opposé communication de crise hors-média et publicité de crise afin de mieux cerner les enjeux de cette catégorie publicitaire inédite.

A la lumière des forces et faiblesses des vecteurs hors-média, outils traditionnels de communication de crise, nous avons analysé les atouts de la publicité de crise afin d'en démontrer d'emblée la pertinence comme outil de communication de crise. Si la communication de crise hors-média, comme les relations publiques ou presse, la communication locale ou interne, gagnent en crédibilité, en proximité et en interactivité, la publicité en temps de crise permet de toucher une plus large audience, de contrôler le message, mais aussi de renforcer et d'accélérer les effets du dispositif hors-média.

Cependant, la publicité en temps de crise n'est pas toujours appropriée et légitime, car elle ne dispose justement pas des atouts des outils hors-média, si précieux en crise. Alors que le contexte de crise exige humilité, transparence, crédibilité, interactivité et proximité, la publicité est un procédé mass-média, par nature peu interactif et peu crédible car provenant directement de l'organisation. Dès lors, ce déficit de crédibilité et d'interactivité, ajouté au contexte de suspicion de la crise, rendent périlleuse l'utilisation de la publicité de crise. Nombreuses d'entres-elles ont d'ailleurs été rejetées ou gelées faute de crédibilité, de légitimité et souvent de mauvaise évaluation de l'état de l'opinion.

Dès lors, la publicité de crise, tout en étant potentiellement un complément pertinent à la communication de crise hors-média, bute sur ses propres limites et génère des risques de sous-crise. Afin de tenter de l'en prémunir, nous avons finalement soulevé les questions à se poser avant de dire *oui* à la publicité de crise, notamment les questions relatives au type de crise et d'organisation, la relation de celle-ci au grand public, la donne médiatique et publique ou bien les problématiques de calendrier, qui toutes conditionnent le degré de pertinence et d'efficacité de la publicité de crise. Une fois la décision prise d'émettre une publicité de crise

au regard de l'analyse du contexte, nous nous sommes penché sur la conception même de ses publicités. Nous avons analysé les procédés visuels et textuels les plus à même de rendre à la publicité sa pertinence et sa légitimité. Pour servir les objectifs et l'image d'une organisation en crise, la publicité de crise doit chercher à se différencier de la publicité classique grâce à des codes visuels et des messages plus informatifs, plus sobres, plus interactifs. Après une prise en compte des contraintes et opportunités du contexte de crise, et forte de ces nouveaux codes, la publicité de crise peut participer activement à la restauration, la modification ou le renforcement d'image suite à la crise.

MOTS CLES

- **Communication hors-média versus communication media**
- **Crédibilité et légitimité**
- **Grand public**
- **Information versus communication**
- **Publicité**
- **Publicité institutionnelle**
- **Publicité rédactionnelle**
- **Publicité de crise**
- **Image**