

# La publicité de crise : enjeux de l'utilisation de la publicité dans une stratégie de communication de crise

Clara Labbé

► **To cite this version:**

Clara Labbé. La publicité de crise : enjeux de l'utilisation de la publicité dans une stratégie de communication de crise. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-03115472

**HAL Id: dumas-03115472**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03115472>**

Submitted on 19 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Entreprises et institutions

Option : Entreprises, institutions et risque

## La publicité de crise

Enjeux de l'utilisation de la publicité dans une stratégie  
de communication de crise

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Bérénice Mariau

Nom, prénom : LABBÉ Clara

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 21/09/2017

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord mes rapporteurs universitaires et professionnels, Bérénice Mariau et Alexis Volanov pour leur suivi et leur aide tout au long de mon travail.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance aux professionnels qui ont bien voulu prendre le temps de répondre à mes interviews et tout particulièrement Mathilde Bordron, Hedi Hichri, Jean-Gabriel Causse et Xavier Carette pour leurs précieux éclairages.

Merci à Mathilde Davadant et Alexis Volanov pour leur aide précieuse et la confiance qu'ils m'ont accordée lors de mon année d'apprentissage à leurs côtés.

Je remercie chaleureusement Marie Allamel pour m'avoir conseillée et guidée dans le monde de la communication de crise depuis notre rencontre au sein de l'agence Elan-Edelman.

J'adresse enfin une pensée particulière à mes proches qui m'ont permis de réaliser ce travail dans des conditions idéales, et spécialement à Laurence pour sa patience et les nombreuses heures passées à relire ce mémoire.

## Sommaire

Introduction.....	1
A. Contexte général .....	2
a) La crise.....	2
b) La communication de crise .....	2
c) La publicité.....	4
B. Problématique .....	5
C. Cadre de la recherche .....	7
1. La publicité de crise : des attributs et des objectifs propres.....	10
A. La publicité de crise s'inscrit dans la mouvance des nouveaux genres publicitaires.....	10
a) Les évolutions de la publicité en France sont liées aux enjeux commerciaux.....	10
b) L'émergence de nouveaux mouvements publicitaires .....	13
c) Remise en question du caractère marchand de la publicité .....	14
B. Publicité de crise et publicité classique : des divergences d'objectifs ? .	15
a) La publicité de crise permet de témoigner de la prise en compte du problème et de montrer que l'entreprise prend ses responsabilités .....	15
b) La publicité de crise permet à l'organisation d'informer ses publics ...	17
c) La publicité de crise peut répondre à des objectifs plus émotionnels .	19
C. Le contenu des publicités de crise semble trancher avec celui de la publicité classique, tant sur le fond que dans la forme.....	21
a) Une exigence de sobriété .....	21
b) Un retour aux fondamentaux de la marque .....	23
c) La narration publicitaire classique laisse place à des techniques propres à la communication de crise .....	25
2. La publicité de crise : complémentaire aux outils de communication de crise hors-média ? .....	27
A. La publicité de crise comble les lacunes des outils de communication de crise traditionnels.....	27
a) Limites des outils de communication de crise hors-média.....	28
b) Les relations presse soumettent les informations émanant de l'entreprise au filtre médiatique. ....	30
c) L'enjeu de perte de crédibilité des médias.....	32
B. La publicité permet à l'entreprise en crise de garder le contrôle sur les messages émis.....	34
a) L'organisation garde le contrôle sur le message émis.....	34
b) La maîtrise de l'espace de diffusion et de la cible .....	36
c) L'organisation reste maître de son timing .....	37
C. Complémentaire aux autres outils et inscrite dans un écosystème global, la publicité de crise peut même devenir une bonne publicité en tant que telle. ....	38
a) La publicité de crise est complémentaire aux autres outils de communication de crise .....	38
b) La publicité de crise ne peut exister seule et s'inscrit dans un écosystème complet .....	40
c) Une bonne publicité de crise peut devenir une bonne publicité pour l'organisation. ....	43

3. La publicité de crise est soumise à des risques particuliers et doit être maniée avec précaution .....	45
A. La défiance des publics face à la publicité, exacerbée en temps de crise 45	
a) Remise en cause de la crédibilité de l'émetteur .....	46
b) Séduction et persuasion, des attributs de la publicité mal perçus par le public .....	47
B. La publicité est elle-même en crise .....	49
a) Les mouvements anti-publicité .....	49
b) Des consommateurs plus critiques .....	50
c) Des recettes publicitaires en baisse .....	51
C. En voulant répondre à une problématique sensible, la publicité de crise peut elle-même engendrer des critiques. ....	52
a) Un investissement conséquent .....	53
b) La publicité, une information descendante .....	53
c) Le risque de relancer une nouvelle séquence de conversation .....	55
Conclusion.....	58
Bibliographie.....	64
Annexes .....	67
Annexe 1 : Guide d'entretien .....	67
Annexe 2 : Entretien Mathilde Bordron ....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Annexe 3 : Entretien Hedi Hichri.....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Annexe 4 : Entretien Alexis Volanov.....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Annexe 5 : Entretien Jean-Gabriel Causse .....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Annexe 6 : Entretien Xavier Carette .....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Annexe 7 : Publicité Amora .....	69
Annexe 8 : Publicité Coca-Cola .....	70
Annexe 9 : Publicité EDF .....	70
Annexe 10 : Publicité Findus .....	71
Annexe 11 : Publicité Mc Donalds .....	72
Annexe 12 : Publicité Nutella .....	73
Annexe 13 : Publicité Perrier .....	74
Annexe 14 : Publicité Quick .....	75
Annexe 15 : Publicités Samsung .....	76
Annexe 16 : Publicité Sephora .....	77
Annexe 17 : Publicité SNCF .....	78
Annexe 18 : Publicité Total .....	78
Résumé .....	79
Mots clés .....	80

## Introduction

Plans sociaux, crises sanitaires, scandales financiers, fraudes et tromperies, accidents écologiques, attentats, aujourd'hui, la crise est généralisée et touche tous les types d'entreprises et d'institutions. Ainsi, 86% des entreprises ont eu recours à de la communication de crise en 2016, soit une augmentation de plus de 26% en trois ans.<sup>1</sup>

Les crises sont protéiformes et leur typologie est riche : crises juridiques, accidentelles, communicationnelles ou encore techniques.

Les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus complexe, propice à l'émergence de crises. Elles doivent ainsi tout à la fois faire face à des exigences de plus en plus fortes de la part de leurs parties prenantes et combiner avec des seuils de tolérance toujours moindres. A l'ère de la transparence obligatoire elles se doivent de donner le plus de visibilité possible et composer avec une défiance générale toujours plus marquée.

Les chercheurs qui se sont penchés sur la question sont plutôt pessimistes sur le sujet et estiment que toutes les organisations sont aujourd'hui exposées à la crise, à l'instar de Didier Heiderich et Thierry Orsoni qui ont respectivement souligné : « Il n'y a que deux sortes d'organisations : celles qui sont en crise et celles qui le seront »<sup>2</sup> et « La communication d'entreprise est une rare petite période heureuse entre deux communications de crise. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Selon la 8ème édition du Baromètre UDA-Entreprises et Médias COMMUNICATION D'ENTREPRISE réalisé par Harris Interactive, 86% des entreprises pratiquent la communication de crise en 2016, vs 68% en 2013. Union des annonceurs. *Union des annonceurs*. 2017. Consulté le 10 juin 2017, available at: <http://www.uda.fr/8e-barometre-de-communication-dentreprise>

<sup>2</sup> HEIDERICH Didier « Plan média de crise », *Magazine de la communication de crise et sensible*. 2003. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <http://www.communication-sensible.com/download/cccdossier2.pdf>

<sup>3</sup> Thierry Orsoni est un homme d'affaire français reconnu, cette formule est régulièrement citée par Thierry Libaert dans ses ouvrages (LIBAERT Thierry *La Communication De Crise*. 4th ed. Paris : Dunod; 2015 ; LIBAERT Thierry. *Communicator. Toute La Communication D'entreprise*.) 6E Éd. Paris: Dunod Editions; 2012.

## A. Contexte général

### a) La crise

Selon Le Larousse<sup>4</sup>, le terme « crise » trouve sa racine dans le mot grec *krisis* qui signifie « décision », ou réponse à une situation donnée. De nombreux experts et chercheurs qui se sont intéressés à la notion de crise nous proposent des définitions complémentaires.

Hermann<sup>5</sup> définit ainsi la crise comme « une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables ».

Pour Otto Lerbinger, la crise correspond à « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation »<sup>6</sup>.

Enfin, Thierry Libaert<sup>7</sup> décrit le phénomène de crise de la manière suivante : « La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnements mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise ».

### b) La communication de crise

Face à la généralisation des crises, la communication se spécialise et la communication de crise est aujourd'hui une spécialité reconnue, appartenant aux sciences de l'information et de la communication. Cette discipline est désormais ancrée dans les stratégies de communication des organisations.

Le Mercator<sup>8</sup> définit la communication de crise comme un ensemble de « Politique, techniques et actions de communication mises en œuvre pour faire face à des événements susceptibles de détériorer l'image de marque d'une entreprise ou d'affecter sa légitimité ». Toujours selon lui, « Elle a un aspect

---

<sup>4</sup> Larousse É. Définitions : crise - Dictionnaire de français Larousse. *Laroussefr*. 2016. Available at: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/crise/20526>.

<sup>5</sup> HERMANN Charles, *Some Issues in the Study of International Crisis*, in Charles F. Hermann (ed.) : *International Crises : Insights from Behavioral Research*, The Free Press, New York; Collier-Macmillan London, 1972, p. 13, cité par Patrick Lagadec, *La gestion des crises - outils de décisions à l'usage des décideurs*, Mac Graw-Hill 1991

<sup>6</sup> Cité dans LIBAERT Thierry *La Communication De Crise*. 4th ed. Paris : Dunod; 2015.

<sup>7</sup> LIBAERT Thierry *La Communication De Crise*. 4th ed. Paris : Dunod; 2015.

<sup>8</sup> Lexique du marketing - définition de "Communication de crise". *Mercator-publicitorfr*. 2016. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-communication-crise>.

préventif et, dans l'action, [et] est caractérisée par la coordination et la rapidité des actions de communication. »

Plusieurs chercheurs, qui se sont penchés sur le sujet, s'accordent sur la définition de préceptes fondamentaux de la communication de crise. Selon Thierry Libaert, une des principales caractéristiques de la communication est l'exigence d'immédiateté : « La pression temporelle s'accroît et place l'entreprise en état d'urgence. Elle est sommée de fournir immédiatement ses explications sur les causes et les conséquences de l'événement »<sup>9</sup>. Pour Emmanuel Bloch, professionnel de la communication qui a travaillé sur le sujet, les fondamentaux de la communication de crise sont l'anticipation, le respect et l'adoption d'un comportement éthique<sup>10</sup>. Enfin, tous accordent une place grandissante à l'injonction de transparence actuelle, qui reste utopique. Face à ce diktat et au besoin toujours croissant d'information et de réassurances des publics, Thierry Libaert préconise de parler d'honnêteté et de sincérité pour regagner la confiance, plutôt que de transparence absolue.<sup>11</sup>

Une cellule de communication de crise doit idéalement intégrer des membres de la direction de la communication ainsi que des membres de la direction qui seront à même de prendre les décisions nécessaires. Elle sera étendue à des profils d'experts en fonction de la nature de la crise. L'organisation peut choisir de faire appel à une agence de communication spécialisée dans la crise et les problématiques sensibles et sera dans ce cas accompagnée de consultants spécialisés.

Dans son ouvrage *La communication de crise*, Thierry Libaert s'attache à présenter les principaux outils de la communication de crise, tels que les relations presse, les relations de proximité (avec les riverains, les élus locaux) qui peuvent prendre la forme de relations publiques et communication de proximité, les relations avec les autorités via les stratégies de relations

---

<sup>9</sup> LIBAERT Thierry *La Communication De Crise*. 4th ed. Paris : Dunod; 2015.

<sup>10</sup> BLOCH Emmanuel *Communication De Crise Et Médias Sociaux*. Paris: Dunod; 2012.

<sup>11</sup> LIBAERT Thierry *Hors la transparence, point de salut ?*, publié dans le journal de l'Union des entreprises romandes 2013



publiques ou affaires publiques, la communication interne et le recours au marketing direct.

Les ouvrages plus récents, à l'instar de celui d'Emmanuel Bloch<sup>12</sup>, ajoutent à cette liste l'utilisation des réseaux sociaux comme outil de communication de crise.

En revanche, les principaux auteurs ayant consacré des ouvrages à la communication de crise ne mentionnent pas l'usage de la publicité en crise.

### c) La publicité

La publicité, autrefois nommée *réclame*, est une discipline antérieure à la communication de crise. Elle est apparue en France au XVII<sup>e</sup> siècle. Le terme *publicité* signifie « action de rendre public ».

D'après le *Publicitor*<sup>13</sup>, il s'agit de : « communication de masse partisane faite pour le compte d'un émetteur clairement identifié qui paie des médias pour insérer des messages promotionnels dans des espaces distincts du contenu rédactionnel et les diffuser ainsi aux audiences des médias retenus. »

Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère considèrent la publicité dans des perspectives plus larges et la définissent comme « l'acte de mettre en scène sur la place publique »<sup>14</sup>.

Ces deux notions mettent en avant le travail de narration effectué par l'annonceur pour mettre ses produits ou sa marque en valeur. Le *Publicitor* parle ainsi de communication « partisane » tandis que les trois chercheuses mettent en avant la « mise en scène » voulue par la publicité.

La publicité est un outil de mass-media, essentiellement à caractère promotionnel. Elle est volontiers un outil de narration et de création, qui s'appuie sur le storytelling pour séduire les publics visés. Démocratisé par

---

<sup>12</sup> BLOCH Emmanuel *Communication De Crise Et Médias Sociaux*. Paris: Dunod; 2012

<sup>13</sup> LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud *Publicitor: Communication 360° On Line Off Line*. 8th ed. Paris: Dunod; 2014.

<sup>14</sup> Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen* [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 22 avril 2015. URL : <http://semen.revues.org/9645>

Christian Salmon, le terme de *storytelling* est aujourd'hui communément apparenté à la publicité. L'auteur a en effet démontré que les marques ont recours à des stratégies de narration dans leurs campagnes commerciales afin de véhiculer de l'émotion pour persuader les consommateurs. Selon lui, « Le storytelling correspond à la construction consciente de croyances destinées à des consommateurs en manque de repères ».<sup>15</sup>

Selon le Publicitor, la publicité est une technique aux croisements de l'économie, de la sociologie et de la psychologie<sup>16</sup>.

Le secteur publicitaire regroupe un grand nombre d'acteurs et s'organise autour des interactions entre annonceurs, agences et régies publicitaires.

L'annonceur se définit comme « toute personne physique ou morale, qui utilise la publicité pour la promotion de ses produits et services »<sup>17</sup>. Il confie cette activité à ses départements communication et marketing. Ces derniers peuvent s'adresser à des régies publicitaires qui s'occupent de vendre l'espace média qui leur est confié. Enfin, l'annonceur peut faire appel à des agences médias, pour négocier l'achat d'espace auprès des régies publicitaires, et à des agences de publicités chargée de la production des publicités en elles-mêmes.

## **B. Problématique**

La communication de crise et la publicité semblent être deux disciplines répondant à des objectifs distincts et adoptant des attributs différents. La première fait de la transparence son credo alors que la seconde a recours à du storytelling et des techniques de persuasion.

Les deux disciplines semblent également s'inscrire dans des temporalités différentes. Alors que la communication de crise est déclenchée dès l'apparition

---

<sup>15</sup> SALMON Christian, *Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007

<sup>16</sup> LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud *Publicitor: Communication 360° On Line Off Line*. 8th ed. Paris: Dunod; 2014.

<sup>17</sup> LENTZEN, Evelyne. « *La publicité* », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, vol. 1158-1159, no. 13, 1987, pp. 1-52

d'un événement représentant une crise pour l'entreprise et vise à restaurer l'image et à regagner la confiance des parties prenantes, la publicité quant à elle a pour objectif primaire de déclencher un acte de vente à court terme. Si la communication de crise peut également répondre à un objectif commercial, ce dernier est un objectif secondaire qui est rendu possible grâce à la restauration de l'image de l'entreprise en crise.

D'après Didier Heiderich<sup>18</sup>, président de l'OIC (Observatoire International des Crises), la communication de crise est reconnue par les professionnels de la communication depuis les années 1980 suite à des événements tels le Bhopal ou encore Tchernobyl. C'est également à cette période que Patrick Lagadec, chercheur français spécialisé dans le domaine, commença ses travaux. Il publia ainsi en 1981 son ouvrage *Le risque technologique majeur* et en 1983 *La gestion de crise ; outils de réflexion à l'usage des décideurs*<sup>19</sup>.

La discipline se professionnalise, avec la création de pôles spécialisés dans les grandes agences de communication, à l'instar de Burson Marsteller qui intègre la gestion de crise à ses services dans les années 1980 puis crée officiellement un pôle spécialisé en 2008. Les agences indépendantes spécialisées dans la communication de crise voient le jour en France à la même période.

Alors que la communication de crise se professionnalise et fait l'objet d'une théorisation, la publicité de crise reste un domaine qui n'est pas exploré et est peu reconnu. De fait, cette discipline reste encore rare en France.

Nous sommes en droit de nous interroger sur ce constat et les raisons de ce manque de reconnaissance. Doit-on en croire que la publicité de crise est jugée inefficace ? Comment se fait-il que la discipline reste si peu répandue en France alors qu'elle est développée dans d'autres pays ?

---

<sup>18</sup> HEIDERICH Didier *La Gestion de crise a un demi-siècle*. In Magazine de la communication de crise et sensible. 2008. Available at: <http://www.communication-sensible.com/download/La-gestion-de-crise-a-un-demi-siecle.pdf>.

<sup>19</sup> LAGADEC Patrick *Le Risque Technologique Majeur*. Paris: Pergamon Press; 1981 ; LAGADEC Patrick : *La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs* - Paris :Mac Graw-Hill, 1991

Comme nous l'avons évoqué, la communication de crise et la publicité ne sont pas gérées par les mêmes personnes au sein d'une organisation. Ceci peut-il constituer un frein au développement de la spécialité, qui peinerait à trouver sa place ?

Cependant, n'est-il pas envisageable que les deux spécialités se rejoignent ?

Problématique : Dans quelle mesure la publicité peut-elle s'éloigner de ses objectifs commerciaux primaires et s'inscrire dans une logique de restauration d'image en temps de crise ?

Hypothèses : Afin de répondre à notre problématique, nous nous baserons sur une démarche en trois temps qui nous permettra d'analyser la pertinence de l'utilisation de la publicité dans une stratégie de communication de crise.

H1 : La publicité de crise présente des caractéristiques propres et se différencie de la publicité commerciale.

H2 : Bien que la communication de crise privilégie traditionnellement les outils hors-média, la publicité trouve toute sa place dans un dispositif de crise grâce à ses spécificités complémentaires aux outils classiques de communication de crise.

H3 : La publicité évolue dans un contexte de défiance et de perte de confiance, la publicité de crise doit être maniée avec beaucoup de précaution.

### **C. Cadre de la recherche**

La publicité de crise est un sujet encore peu étudié aujourd'hui et nous n'avons recensé aucun ouvrage en France qui traite de cette problématique. Nous avons choisi, dans le cadre de notre recherche, de confronter publicité de crise et communication de crise et de faire se croiser ces deux champs de la communication, habituellement perméables.

Pour rendre compte de la situation de la publicité de crise en France aujourd'hui, nous avons, dans un premier temps, dressé un état des lieux : nous avons choisi de limiter notre recherche à la France contemporaine, tout en incluant des publicités de crise antérieures à la date d'aujourd'hui.

Nous avons dû opter pour un dispositif méthodologique original et nous autoriser à combiner la matière scientifique existante sur les thèmes respectifs de la publicité et de la communication de crise, et la matière que nous avons dû collecter par nous même pour constituer notre propre recueil de connaissances sur la publicité de crise, en l'absence de base de connaissance à disposition, faute d'étude amont sur le sujet.

Pour cela, nous avons étudié des ouvrages traitant de communication de crise ou de publicité. Nous avons étendu notre champ de recherche à certains articles consacrés aux outils de communication de crise et/ou à la publicité de crise. Nous nous sommes intéressés à des articles publiés à la suite de diffusion de publicités de crise.

Nous avons également choisi de mener des entretiens semi-directifs avec des professionnels de la communication de crise et de la publicité. Nous avons ainsi pu recueillir les témoignages de Mathilde Bordron, Directrice du pôle Issues et Crises d'Omnicom PR Group ; d'Hedi Hichri, Directeur Communication chez Mars Chocolat France et anciennement consultant en communication de crise ; Alexis Volanov, Fondateur et Associé de l'agence spécialisée en communication sensible et de crise Volanov & Associés ; Jean-Gabriel Causse, ancien publicitaire ; et Xavier Carette, consultant indépendant anciennement Directeur de la communication adjoint à l'Image et à la Publicité chez EDF.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Entretiens réalisés entre le 16 mai 2017 et le 29 juin 2017.  
Guide d'entretien : Annexe 1  
Entretiens : Annexes 2 à 6

Enfin, nous avons élaboré un corpus documentaire constitué de douze publicités de crise, diffusées principalement en presse et à la télévision et concernant tous secteurs et domaines d'activités. Nous avons réduit notre champ de recherche à des publicités de crise diffusées en France, même si certaines d'entre elles ont pu être produites à l'étranger, pour le compte d'entreprises internationales. La publicité la plus ancienne du corpus date de 1990 (Perrier), tandis que la plus récente a été produite et diffusée en 2017 (Samsung).

Même si notre année d'apprentissage au sein de l'agence Volanov & Associés, nous a tout naturellement permis d'approcher notre terrain d'enquête, nous avons délibérément choisi d'écarter cet aspect de notre travail de recherche : dans le cadre de nos missions, nous avons pu en effet constater que les outils hors-médias restaient les outils les plus utilisés et préconisés aujourd'hui, et il ne nous a pas été permis de nous confronter à la publicité de crise.

On notera également que les deux associés de l'agence, qui comptent 17 et 18 ans d'expérience en communication de crise n'ont été respectivement confrontés qu'une et deux fois à de la publicité de crise.

Dans un premier temps, nous étudierons les attributs qui permettent à la publicité de crise de se distinguer de la publicité classique et de servir des objectifs différents.

Nous nous attacherons ensuite à montrer que la publicité de crise trouve sa place dans un dispositif de communication de crise grâce à ses spécificités complémentaires aux outils hors-médias classiques de communication de crise. Enfin, nous nous demanderons quelles sont les limites de l'utilisation de la publicité de crise, qui est elle-même soumise à des risques particuliers et doit être maniée avec précaution.

## **1. La publicité de crise : des attributs et des objectifs propres.**

La publicité de crise appartient au mouvement de la publicité institutionnelle, également nommée publicité corporate. Utilisée comme outil de communication de crise, elle vise à protéger la réputation et restaurer l'image de l'organisation en crise.

Cette forme de publicité diffère de la publicité classique, dite commerciale. Elle répond ainsi à des objectifs différents et son contenu tranche avec celui de la publicité classique, tant par sa forme que son fond.

Nous testerons ici notre première hypothèse et chercherons à confirmer ou infirmer que la publicité de crise présente des caractéristiques propres et se différencie de la publicité commerciale.

### **A. La publicité de crise s'inscrit dans la mouvance des nouveaux genres publicitaires**

La publicité telle que nous la connaissons aujourd'hui se déploie en France depuis le XVII<sup>ème</sup> siècle.

Initialement occupés par des annonceurs pour des enjeux commerciaux, les espaces médiatiques ont été peu à peu conquis pour héberger de nouveaux genres publicitaires, à l'instar de la publicité corporate ou institutionnelle, dont fait partie la publicité de crise. Dès lors, le caractère marchand de la publicité a été remis en question.

#### **a) Les évolutions de la publicité en France sont liées aux enjeux commerciaux**

Pour Marc Martin<sup>21</sup>, la publicité telle qu'on la connaît aujourd'hui serait née en France en 1633, avec les petites annonces de *La Feuille du Bureau d'adresse*

---

<sup>21</sup> MARTIN Marc *Histoire De La Publicité En France*. Presses universitaires de Paris Ouest; 2012.

*et de rencontre*, qui regroupe toutes sortes d'offres de biens à louer ou à vendre (terres ou maisons, bêtes ou meubles), et autres offres ou demandes d'emploi. En cela, il s'oppose à ceux qui désigneraient plus volontiers Emile de Girardin comme l'inventeur de la publicité de presse, qu'ils situent plus tardivement dans les années 1830, avec la migration de la publicité vers les journaux tels que le *Journal des débats*, *Le Constitutionnel*, *Le National* ou encore de *La Gazette de France*.

Tous s'accordent cependant à reconnaître à Emile de Girardin d'avoir le premier considéré les recettes publicitaires comme composantes principales du modèle économique de son journal *La Presse* et d'avoir ainsi permis de généraliser cette pratique.

Toujours selon Marc Martin<sup>22</sup>, les secteurs les plus actifs en publicité dans la presse à cette époque sont les librairies et les pharmacies. Les premières publicités pour les magasins de mode et de vêtements apparaîtront quelques années plus tard.

C'est avec le XXème siècle que des artistes s'approprient un nouveau support avec les affiches publicitaires : c'est ainsi que, toute fin XIXème, Henri de Toulouse-Lautrec, plus particulièrement célèbre pour ses affiches de spectacles, tel le Moulin Rouge, produira aussi des images publicitaires pour des secteurs aussi variés qu'un fabricant d'encre américain « Au concert ou Ault et Wiborg Co », « Le Photographe Sescou », la papeterie londonienne J. et E. Bella « Confetti » ou une firme de bicyclettes anglaises pour promouvoir son nouveau modèle de chaîne « La Chaîne Simpson ».

De nombreux secteurs y viennent ainsi peu à peu : des parfumeurs (Biroteau et sa « Pâte des Sultanes ») ou des magasins de vêtements (comme le Petit « Matelot »).

Ainsi, nous dit Marc Martin dans son ouvrage *Trois siècles de publicité en France*<sup>23</sup>, « Au milieu du XIXe siècle, les affiches sont avant tout des textes qui, le plus souvent, contiennent des éloges dithyrambiques de la marchandise qu'ils vantent. La librairie est sans doute, dans la première moitié du XIXe

---

<sup>22</sup> *Ibid*

<sup>23</sup> MARTIN Marc *Trois Siècles De Publicité En France*. Paris: Jacob; 1992.



siècle, l'utilisateur principal de l'affiche, en particulier pour les romans destinés à une diffusion assez large ».

L'arrivée de la radio en 1922 permet de nouveaux modes d'expression. Selon Marc Martin<sup>24</sup>, les premiers annonceurs sur les ondes sont de puissants mécènes qui sponsorisent et financent des émissions : principalement de grands journaux parisiens dans un premier temps, ou des industriels ou des négociants.

La radio devient ainsi « un support privilégié pour le commerce de luxe ou de produits relativement coûteux. C'est ainsi que les marchands de fourrures, les bijoutiers, les marchands de meubles comme Lévitant ou Les Galeries Barbès ont été des pionniers de la publicité radiophonique. »<sup>25</sup>

Dans les années 1930, le cinéma offre de nouvelles possibilités aux annonceurs. Marc Martin nous apprend que, « Au cours des années 30, de nouvelles maisons, bien que peu nombreuses, accordent une place de choix au cinéma dans leur action publicitaire : Colgate, l'Oréal, La Vache qui rit, Philips, les chaussures André, Arthur Martin ».

Les premiers spots télévisés apparaissent en France sur la télévision publique en 1968. Il faudra attendre 1969 pour voir s'envoler l'engouement des annonceurs avec l'autorisation des publicités télévisées pour les lessives, les produits de beauté, les produits photographiques et les marques automobiles.

Dernière révolution en date, le Web est venu offrir un nouveau terrain de jeu à nos publicitaires : c'est en 1996 que la première bannière interactive a été diffusée en France : réalisée pour HP, elle reprend le célèbre jeu « Pong » d'Atari.

---

<sup>24</sup> *Ibid*

<sup>25</sup> *Ibid*

## b) L'émergence de nouveaux mouvements publicitaires

Selon Myriam Tsikounas dans *La publicité, une histoire, des pratiques*, si la publicité commerciale a été pionnière et a préempté tous les nouveaux médias à leur apparition, d'autres types de publicité se sont développés en parallèle : « Parallèlement à la publicité de marque, largement dominante, se développent les motions politiques payantes, la publicité financière, faite par les banques en vue de placer leurs actions et obligations, et la publicité collective – ou compensée – destinée à promouvoir un produit générique »<sup>26</sup>.

Nicole Hebert<sup>27</sup> quant à elle date la publicité d'entreprise, aussi appelée publicité corporate ou institutionnelle, des années 1920, à l'initiative d'entreprises telles que Michelin et la SNCF, porteuses de « grands thèmes institutionnels de pérennité et de fiabilité, de solidarité et de dévouement, de qualité et de prestige ». Ce mouvement publicitaire se démocratise à partir de 1968 où il est placé sur le devant de la scène lors de l'OPA de BSN sur Saint-Gobain.

Pour Daniel Caumont<sup>28</sup>, la publicité institutionnelle permet de promouvoir l'entreprise, et « s'appuie sur la culture et les valeurs de l'organisation pour créer, entretenir ou modifier son identité, la rendre attractive ou digne de confiance auprès de ses différents publics ». Thierry Libaert et Karine Johannes<sup>29</sup> ajoutent : « La publicité corporate permet à l'entreprise de se positionner dans les grands contemporains et les préoccupations sociétales. »

L'apparition de la publicité de crise s'inscrit dans le mouvement initié par la publicité institutionnelle. Bien qu'il soit difficile de dater précisément la naissance de la publicité de crise en France, la publicité de Perrier de 1990<sup>30</sup>,

---

<sup>26</sup> TSIKOUNAS Myriam « La publicité, une histoire, des pratiques. » *Sociétés & Représentations*. 2010; 30( 2)

<sup>27</sup> HEBERT Nicole *L'entreprise Et Son Image*. Paris: Dunod; 1987.

<sup>28</sup> CAUMONT Daniel *La Publicité*. Paris: Dunod; 2012.

<sup>29</sup> LIBAERT Thierry, JOHANNES Karine. *La Communication Corporate*. Paris: Dunod; 2016.

<sup>30</sup> Annexe 13. En février 1990, des traces de benzène ont été détectées dans des bouteilles de Perrier. Plus de 160 millions de bouteilles ont été retirées de la vente.

spot télévisé diffusé suite à la crise dite du benzène, semble être une des pionnières selon les personnes interrogées et des sources médiatiques<sup>31</sup>.

### c) Remise en question du caractère marchand de la publicité

A ses origines, la publicité est essentiellement commerciale et ce sont généralement les grandes marques marchandes qui s'approprient les premières tout nouveau média dès son apparition.

Avec l'émergence de la publicité institutionnelle et de la publicité de crise qui s'y rattache, la question du caractère toujours purement marchand de la publicité divise.

Un premier point de vue consiste à dire que la publicité, quelle que soit sa forme, est à but commercial. Philippe Morel<sup>32</sup> abonde en ce sens : « L'objectif de la publicité est de vendre, il n'y a aucune ambiguïté sur ce point ».

Dans sa définition de la publicité, le Mercator<sup>33</sup> introduit une nuance : « La publicité est une communication partisane qui n'est pas exclusivement marchande : elle peut prendre le parti d'une marque, d'un produit, d'une entreprise, d'un homme. (...) Les objectifs de la publicité ne sont pas toujours marchands ».

D'autres auteurs prennent précisément l'exemple de la publicité institutionnelle afin de démontrer que la publicité ne revêt pas systématiquement un caractère marchand. Thierry Libaert et Karine Johannes<sup>34</sup> affirment ainsi à propos de la publicité institutionnelle qu' « Elle n'a pas pour mission de vendre des produits, mais bien d'affirmer les valeurs de l'entreprise, sa mission et sa vision ».

---

<sup>31</sup> Quand la pub panse l'image. Perrier, McDo et plus récemment Michelin: en période de crise, les marques affûtent leur communication. *Libérationfr.* 2017. Consulté le 2 juillet 2017, available at: [http://www.liberation.fr/medias/2000/02/15/quand-la-pub-panse-l-image-perrier-mcdo-et-plus-recemment-michelin-en-periode-de-crise-les-marques-a\\_315733](http://www.liberation.fr/medias/2000/02/15/quand-la-pub-panse-l-image-perrier-mcdo-et-plus-recemment-michelin-en-periode-de-crise-les-marques-a_315733).

<sup>32</sup> MOREL Philippe. *Communication Institutionnelle*. Paris: Vuibert; 2012.

<sup>33</sup> LENDREVIE Jacques, LEVY Julien *Mercator*. Paris: Dunod; 2014.

<sup>34</sup> LIBAERT Thierry, JOHANNES Karine. *La Communication Corporate*. Paris: Dunod; 2016.

Jean-Gabriel Causse, ancien publicitaire, introduit en outre la nuance entre la promotion et la publicité. Pour lui, la promotion cherche à faire vendre à très court terme, alors que la publicité a pour but de créer une image ou de développer la notoriété, pour vendre à long terme. Selon Jean-Gabriel Causse, la publicité institutionnelle et la publicité de crise s'inscrivent dans cette logique : « *La publicité de crise rentre dans cet objectif, c'est une façon de garder une image la plus cohérente et la plus propre possible pour la marque, donc ça vend du produit mais c'est sur du long terme, ce n'est pas de la vente à court terme.* »<sup>35</sup>

## **B. Publicité de crise et publicité classique : des divergences d'objectifs ?**

La publicité de crise se démarque de la publicité classique par les objectifs qu'elle vise. Le corpus de publicités étudié ainsi que les entretiens avec des professionnels de la communication ont permis de dégager trois objectifs majeurs de la publicité de crise. Mathilde Bordron, directrice du pôle Issues et Crise d'Omnicom PR Group, résume ainsi parfaitement les trois objectifs majeurs poursuivis par une entreprise amenée à recourir à la publicité de crise : il s'agit pour elle dans ce contexte de « *prend[re] ses responsabilités, [...] informe[r] et [...] maintenir un lien avec ses consommateurs.* »<sup>36</sup>

### **a) La publicité de crise permet de témoigner de la prise en compte du problème et de montrer que l'entreprise prend ses responsabilités**

L'achat d'espace et la production de publicité en période de crise ou à la suite d'une crise montre tout d'abord que l'entreprise reconnaît le problème auquel elle est confrontée. Loin d'en nier l'existence, le recours à la publicité dans ce contexte expose aux yeux de tous la position de l'entreprise face à la crise et sa capacité à l'assumer, dans la plupart des cas.

---

<sup>35</sup> Entretien réalisé avec CAUSSE Jean-Gabriel , Designer spécialisé dans la couleur, anciennement publicitaire, le 29 juin 2017, Paris, Annexe n°5

<sup>36</sup> Entretien réalisé avec BORDRON Mathilde, Directrice du Pôle Issues et Crise – Omnicom PR (Fleishman Hillard), le 16 mai 2017, Paris, Annexe n°2

Certaines publicités de crise font ainsi clairement référence au problème rencontré. C'est par exemple le cas de Samsung qui dans son spot télévisé diffusé massivement évoque « *le rappel de notre Galaxy Note 7* »<sup>37</sup>. Findus va jusqu'à mentionner la crise qu'elle a dû affronter avec le scandale de la viande de cheval pour mettre en avant l'efficacité et le sérieux de ses laboratoires en rappelant que c'est l'entreprise qui a permis de découvrir la fraude : « *Les tests ADN effectués par Findus ont mis à jour une fraude sur la filière bovine à l'échelle européenne* »<sup>38</sup>.

Dans le même objectif, dans son spot télévisé d'excuses diffusé en juin 2014 suite à un vaste mouvement de grève, la SNCF, pour montrer à ses clients qu'elle a compris leur mécontentement, va jusqu'à se réapproprier les mots des consommateurs : « *“Y EN A MARRE”, ces mots, ce sont les vôtres* », et témoigne de la prise en compte du problème : « *ces derniers jours ont été compliqués pour vous, nous le savons* »<sup>39</sup>.

Le premier objectif attribué à la publicité de crise est de permettre à l'entreprise de montrer qu'elle prend ses responsabilités et de se positionner comme un acteur responsable.

Mathilde Bordron affirme ainsi : « *L'objectif numéro un c'est de démontrer que l'entreprise prend ses responsabilités* »<sup>40</sup>. Alexis Volanov, expert en communication de crise, ajoute : « *En [s]'insérant de façon formelle dans l'espace [l'entreprise] cherche à passer un contrat avec vous en témoignant de l'engagement qui est le [sien]. Comme si payer l'espace était un gage [qu'elle a] cherché à donner. [Elle] cherche à démontrer la solidité de [son] engagement.* »

41

Cette notion d'engagement et de prise de responsabilités est flagrante dans les publicités étudiées.

---

<sup>37</sup> Annexe 15

<sup>38</sup> Annexe 10

<sup>39</sup> Annexe 17

<sup>40</sup> Entretien précité

<sup>41</sup> Entretien réalisé avec VOLANOV Alexis, Fondateur et Associé de Volanov & Associé, le 31 mai 2017, Paris, Annexe n°4

Ainsi, Nutella annonce dès les premières lignes de sa page publicitaire en réaction aux polémiques sur l'huile de palme : « *Depuis 50 ans, la confiance des Français nous engage : être une grande marque, c'est une grande responsabilité* ». <sup>42</sup>

Findus témoigne aussi de son engagement auprès de ses consommateurs et prend ses responsabilités. L'entreprise a ainsi titré sa page de publicité : « *Pour vous, nous devons changer les choses* ». Le champ lexical de la responsabilité est largement utilisé sur le visuel : « *Findus s'engage* » (utilisé deux fois), « *en toute transparence* », « *Engagement* » (utilisé trois fois en tant que sous-titre). <sup>43</sup>

La publicité de crise peut également servir à marquer la fin de la période de crise. Diffusée une fois que tous les foyers ont été rebranchés suite à la tempête de 1999, le script de la publicité d'EDF est sans équivoque : « *Hier encore, notre énergie pour tout rebrancher.* » <sup>44</sup> Xavier Carette, Directeur de la communication adjoint à l'Image et à la Publicité chez EDF à cette période, confirme : « *Pour nous ça marquait aussi le point final de la crise : " ça y est, c'est fini, tout le monde est raccordé et tout va bien ".* » <sup>45</sup>

#### **b) La publicité de crise permet à l'organisation d'informer ses publics**

La publicité de crise permet également de répondre à un objectif informationnel. Avec l'achat d'espace l'organisation peut fournir des explications et informer son public.

Selon Hedi Hichri, directeur communication de Mars Chocolat France, c'est lorsque qu'elle s'insère dans cette logique d'information aux publics que la publicité de crise est la plus légitime. Il cite l'exemple d'un rappel de produit : « *Après il y a des cas où c'est important, où la pub peut être vue comme légitime. C'est lorsque par exemple vous faites des rappels ou retraits de*

---

<sup>42</sup> Annexe 12

<sup>43</sup> Annexe 10

<sup>44</sup> Annexe 9

<sup>45</sup> Entretien réalisé avec CARETTE Xavier, Consultant indépendant, anciennement Directeur de la communication adjoint à l'Image et à la Publicité chez EDF, le 29 juin 2017, Paris, Annexe n°6

*produit, c'est juste pour expliquer à vos consommateurs que s'ils ont tel produit il faut le ramener ou il faut appeler tel call-center. »*<sup>46</sup>

En adoptant une démarche informative, l'entreprise peut se targuer de faire preuve de transparence, valeur cardinale en temps de crise. Stéphane Fouks, conseiller en communication, affirmait ainsi dans une interview sur la publicité de crise : *« en temps de crise, la communication s'inscrit dans la logique de transparence. Les entreprises savent qu'elles ne peuvent plus faire l'autruche et qu'elles doivent réagir tout de suite »*<sup>47</sup>.

Ferrero s'inscrit dans cette logique d'information aux publics et le revendique dès les débuts de la publicité Nutella suite aux controverses sur l'huile de palme : *« Il nous semble important de vous apporter les précisions suivantes »*.<sup>48</sup>

Les entreprises peuvent également utiliser la publicité de crise pour informer et mettre en avant les moyens mis en place pour résorber la crise.

C'est ainsi que la SNCF utilise son spot télévisé pour lister les moyens mis en œuvre durant la crise traversée : *« Nous avons tout mis en œuvre pour vous rendre ces moments les moins pénibles possible. Plus de 10.000 gilets rouges se sont mobilisés. »*, ainsi que les compensations proposées au désagrément causé : *« Pour le mois de juillet, les abonnés mensuels bénéficieront d'une réduction tarifaire compensant ces jours de grève »*.<sup>49</sup>

Samsung, dans son spot publicitaire *« Contrôle sécurité batterie en 8 points »* est également dans une logique d'information et d'explication aux publics. L'entreprise met ici en lumière les différents contrôles qualité désormais mis en place dans ses usines suite à la crise des batteries. La voix-off énumère les engagements pris suite à la crise : *« nous avons repensé la procédure de fabrication de nos smartphones et développé le contrôle sécurité batterie en 8*

---

<sup>46</sup> Entretien réalisé avec HICHRI Hedi , Directeur Communication Mars Chocolat France, le 1er juin 2017, Paris, Annexe n°3

<sup>47</sup> Quand la pub panse l'image. Perrier, McDo et plus récemment Michelin: en période de crise, les marques affûtent leur communication. *Libérationfr*. 2017. Consulté le 27 juillet 2017, available at: [http://www.liberation.fr/medias/2000/02/15/quand-la-pub-panse-l-image-perrier-mcdo-et-plus-recemment-michelin-en-periode-de-crise-les-marques-a\\_315733](http://www.liberation.fr/medias/2000/02/15/quand-la-pub-panse-l-image-perrier-mcdo-et-plus-recemment-michelin-en-periode-de-crise-les-marques-a_315733).

<sup>48</sup> Annexe 12

<sup>49</sup> Annexe 17

*points. Nous avons soumis les batteries à des tests de résistance à grande échelle et testé nos produits dans les conditions les plus extrêmes »<sup>50</sup>.*

Dans certains cas, les publicités de crise à visée informative vont plus loin et renvoient vers d'autres espaces informatifs : c'est le cas de Nutella (renvoi vers le site [nutellaparlonsen.fr](http://nutellaparlonsen.fr))<sup>51</sup> ou Findus (renvoi vers un numéro vert et vers le site de la marque)<sup>52</sup>.

### **c) La publicité de crise peut répondre à des objectifs plus émotionnels**

Grâce à l'usage de la publicité de crise, l'entreprise peut également assouvir des objectifs émotionnels tels que renouer le dialogue et restaurer la confiance. La publicité de la SNCF<sup>53</sup> illustre très bien cette volonté de maintenir un lien avec ses consommateurs, de faire preuve d'écoute et de compréhension. Le message véhiculé par le spot télévisé met en avant la compréhension des consommateurs comme démontré précédemment, mais également la volonté de recréer du lien, en mettant en place des compensations pour le préjudice subi.

Comme le note Hedi Hichri, la publicité sert aussi à remercier et à restaurer la confiance : *« Et puis il y a soit restaurer la confiance soit remercier aussi les collaborateurs ou les clients pour leur fidélité et reconnaître qu'il y a un truc qui s'est mal passé et donc qu'ensuite on fera tout pour reconquérir la confiance. C'est souvent utilisé à cet usage. »<sup>54</sup>.*

Le spot publicité de Coca, émis suite à la crise industrielle liée à une possible contamination des canettes de la marque, en est une parfaite illustration. En effet, le seul texte visible dans cette publicité vidéo est le suivant : *« Aujourd'hui plus que jamais, merci de votre fidélité »<sup>55</sup>.*

---

<sup>50</sup> Annexe 15

<sup>51</sup> Annexe 12

<sup>52</sup> Annexe 10

<sup>53</sup> Annexe 17

<sup>54</sup> Entretien précité

<sup>55</sup> Annexe 8



La publicité de crise permet également d'adresser un message à l'interne, que ce soit pour remercier les collaborateurs ou pour regagner leur confiance. Selon Hedi Hichri, « *lorsqu'on envoie des messages comme ça pour restaurer la confiance, c'est aussi pour restaurer la confiance en interne pour que les salariés puissent retrouver aussi un peu de fierté suite à un moment très délicat* »<sup>56</sup>.

La publicité émise par McDonald's vise à créer un sentiment d'appartenance auprès de son public en interne. L'utilisation du pronom « *nous* » et d'expressions telles que « *McDonald's et ses franchisés* » témoignent de cette volonté.<sup>57</sup>

La publicité d'EDF a même été pensée en premier lieu à destination de l'interne, dans le but de remercier tous les collaborateurs ayant travaillé sans relâche pendant plus de trois mois à rétablir la provision d'électricité dans les foyers français. Xavier Carette témoigne : « *Alors nous il y avait d'abord un objectif interne* ». Les équipes de communication ont co-construit cette campagne publicitaire avec les syndicats, « *pour que tout le monde soit heureux et soit fier de ça, que tout le monde soit le mieux représenté possible* »<sup>58</sup>. La seconde vague de la publicité mettant en scène différents collaborateurs de l'entreprise a été réalisée suite à un casting interne : « *Toute cette campagne sur les visages c'est que du personnel EDF, il n'y a aucun comédien* ».

Les organisations peuvent aussi utiliser la publicité de crise pour s'excuser auprès de leur public. C'est notamment le cas de la SNCF qui a utilisé la publicité à plusieurs reprises pour s'excuser auprès de ses clients. Le spot télévisé étudié, diffusé suite à une grève majeure, transmet les excuses de la marque à travers la formule « *nous le regrettons* », utilisée à la fin du spot publicitaire.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Entretien précité

<sup>57</sup> Annexe 11

<sup>58</sup> Entretien précité

<sup>59</sup> Annexe 17

### **C. Le contenu des publicités de crise semble trancher avec celui de la publicité classique, tant sur le fond que dans la forme.**

La publicité de crise bouscule les codes de la publicité commerciale. En effet, les visuels ne ressemblent en rien à de la publicité classique, ils détonnent par leur minimalisme et par la rupture qui s'effectue avec les codes publicitaires habituels des marques. La publicité de crise surprend également par les techniques utilisées, loin du storytelling publicitaire habituel.

#### **a) Une exigence de sobriété**

Alors que la publicité est habituellement le terrain d'une expression créative, la publicité de crise se caractérise par une certaine forme de sobriété, voire de minimalisme. Sur les publicités print, cela se traduit par un contenu extrêmement rédigé laissant peu de places aux visuels, en format vidéo, le minimalisme du spot publicitaire est notable lorsqu'il n'y a aucune parole ni aucune voix-off.

McDonalds et la SNCF utilisent tous deux le format de la lettre pour leurs publicités de crise, qui est un format très minimaliste, uniquement composé de texte.

Cette sobriété atteint son apogée dans le spot publicitaire de la SNCF « *Y en a marre* » qui ressemble à un communiqué de presse déroulant : le fond est sobre, le texte se déroule en même temps qu'il est lu par une voix-off.<sup>60</sup>

Interrogé sur le sujet et plus particulièrement sur la large place accordée au texte dans les publicités de crise, Jean-Gabriel Causse précise qu'habituellement, une body copy (le texte d'une publicité) n'est lue en moyenne que par 1% des gens : « *c'est-à-dire que dans une pub classique ça ne sert à rien de mettre du texte* ». En revanche, il confirme que la publicité de crise prend le contre-pied de ces habitudes : « *Donc une pub de crise, c'est exactement l'inverse effectivement, c'est plus près du publi-reportage que de la pub en fait* »<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Annexe 17

<sup>61</sup> Entretien précité

Le publi-communicé, ou publi-reportage, est défini ainsi dans le *Mercator*<sup>62</sup> : « Message publicitaire dans la presse prenant la forme d'un article. La mention publicité ou communiqué est obligatoire pour éviter la confusion, mais elle n'est pas toujours respectée ». Interrogée par Libération sur le sujet des publi-reportages, Christine Malleret, PDG de l'agence Publistory, met en avant l'utilité des publi-communicés pour la communication de crise et particulièrement « dans le domaine alimentaire, où le publi-reportage peut efficacement créer de la réassurance »<sup>63</sup>

Ainsi, certaines publicités de crise affichent clairement le format utilisé, à l'instar de Nutella qui indique dans le coin supérieur droit de sa publicité faisant suite à la polémique sur l'huile de palme « Publi-communicé »<sup>64</sup>, ou encore Quick qui dévoile ses engagements qualité via des pages de publicité dans les quotidiens gratuits en 2011 en mentionnant également « Publi-communicé » en haut de la page.<sup>65</sup>

Autre caractéristique notée dans le corpus de publicités de crise étudiées : elles ne mettent en avant aucun personnage identifiable.

Ainsi la publicité Nutella met en scène en arrière-plan, une consommatrice dont la photo est coupée de manière à ce qu'elle reste non identifiable : ce pourrait donc ainsi être une consommatrice lambda, à laquelle tout le monde peut s'identifier.<sup>66</sup>

Les publicités étudiées sont également très sobres dans l'usage de leur palette chromatique.

L'exemple Sephora en est le plus marquant, avec l'adoption d'un texte rédigé en blanc sur fond noir et totalement dépourvu d'image. Le choix d'utiliser cette palette réduite à l'extrême tranche de façon frappante avec l'identité publicitaire

---

<sup>62</sup> LENDREVIE Jacques, LEVY Julien *Mercator*. Paris: Dunod; 2014.

<sup>63</sup> Quand la publicité avance masquée. *Libérationfr*. 2017. Consulté le 29 juin 2017, available at: [http://www.liberation.fr/medias/2003/02/19/quand-la-publicite-avance-masquee\\_431396](http://www.liberation.fr/medias/2003/02/19/quand-la-publicite-avance-masquee_431396).

<sup>64</sup> Annexe 12

<sup>65</sup> Annexe 14

<sup>66</sup> Annexe 12

de la marque qui utilise toujours des couleurs vives pour sublimer ses produits.<sup>67</sup>

### b) Un retour aux fondamentaux de la marque

Avec la publicité de crise, la marque revient à ses fondamentaux. L'identité première de la marque, à savoir : son logo, ses couleurs, sa typographie, est reprise dans toutes les publicités du corpus étudié. C'est bien souvent le seul élément de son contrat publicitaire habituel classique qui est repris dans la publicité de crise, comme nous avons pu le constater avec le cas de Sephora.

Interrogé, Jean-Gabriel Causse abonde en ce sens : « *Le centre de la marque c'est son logo. Donc reprendre les couleurs, les codes chromatiques du logo, on est au plus près de ce qu'est la marque intrinsèque et on n'est pas dans sa communication* »<sup>68</sup>.

La marque s'éloigne en effet de ses codes publicitaires classiques, qui pourraient être inappropriés en période de crise. Cette différence de forme entre la publicité classique et la publicité de crise pour une marque porte un message clair : nous ne sommes pas dans un contexte habituel, nous ne traitons pas ici de business.

Selon Alexis Volanov, cette volonté de séparer les codes business et crise dans la communication d'une crise n'est pas propre à la seule publicité. Il cite l'exemple de la création d'un site de crise qui doit suivre la même réflexion : *Est-ce que le site de crise pour jouer son rôle doit répliquer à l'identique les codes du site de marque ?* Il ajoute : « *Les codes de la marque peuvent parfois jouer sur des dimensions inappropriées en situation de crise* »<sup>69</sup>. Il n'est en effet pas rare que les consultants en communication de crise conseillent à leurs clients de compartimenter ce qui relève du *business as usual* et ce qui a trait à

---

<sup>67</sup> Annexe 16

<sup>68</sup> Entretien précité

<sup>69</sup> Entretien précité

la communication de crise. Cette technique permet de réduire l'impact potentiel de la crise sur l'activité de l'entreprise.

Le publicitaire Jean-Gabriel Causse rejoint cette vision : « *c'est une façon aussi de se différencier des pubs commerciales avec lesquelles on a une certaine promesse, là on est sur un autre discours. C'est une façon d'assumer le fait que c'est de la communication de crise, que ce n'est pas de la pub classique pour une marque* »<sup>70</sup>.

Nous pouvons également noter que les marques abandonnent la mise en scène de leurs produits et services dans les publicités de crise et les conservent uniquement pour incarner la marque et signer la publicité.

En effet, toutes les publicités de crise sont signées par la marque, que ce soit avec l'utilisation du logo ou avec la mise en avant du produit iconique de la marque. Nous pouvons ainsi noter l'exemple de la publicité Nutella où la signature de la publicité est assurée par le pot de Nutella, emblématique, qui incarne la marque.<sup>71</sup>

Dans la publicité Amora, le pot de moutarde est mis en avant et occupe près de la moitié de la surface de la publicité. Il n'est ici pas mis en scène dans un objectif commercial, mais utilisé en tant que produit emblématique : il incarne la crise en cours, et surtout son issue qui se veut positive.<sup>72</sup>

Dans le corpus de publicités étudiées, les seuls produits mis en avant dans les publicités de crise sont des produits qui pourraient être qualifiés d'iconique, à l'instar du pot de Nutella, la bouteille Perrier reconnaissable entre mille, le pot de moutarde Amora patrimonial, ou encore la célèbre bouteille en verre Coca-Cola.

Pour les autres publicités, qui ne font pas référence à un produit emblématique, c'est le logo de la marque qui signe la publicité, comme c'est le cas pour les publicités de Findus, McDonalds ou encore Sephora.

---

<sup>70</sup> Entretien précité

<sup>71</sup> Annexe 12

<sup>72</sup> Annexe 7

### c) La narration publicitaire classique laisse place à des techniques propres à la communication de crise

Depuis près de 10 ans, nous pouvons assister à l'explosion du storytelling dans les publicités. Désormais, les annonceurs racontent une histoire pour séduire les consommateurs et vendre leurs produits. Cette tendance atteint aujourd'hui son apogée, se retrouve dans la majorité des publicités et ne se cantonne même plus aux publicités commerciales. La publicité corporate *#amourlamour* (mars 2017) d'Intermarché, primée à de multiples reprises cette année lors des différents prix publicitaires, témoigne de cette tendance dans un spot télévisé de 3 minutes mettant en scène la romance naissante entre un client et une caissière Intermarché, sur fond d'alimentation équilibrée.

Les publicités de crise s'éloignent de la notion de storytelling et se concentrent sur un discours de transparence prôné par la communication de crise, comme nous l'avons vu précédemment. Comme nous l'avons également noté précédemment, la publicité n'est pas incarnée, dans ce cas, de sorte que le consommateur puisse s'identifier personnellement. Selon Jean-Gabriel Causse, c'est une des principales différences avec la publicité classique : *« Ça tranche dans le sens où là on n'essaie de vendre du rêve, on essaie d'avoir un discours de transparence. Donc la façon dont on s'adresse au consommateur est différente. On n'est pas dans de la sur-promesse, on essaie d'être au maximum dans de l'explication »*<sup>73</sup>.

Dans leurs publicités de crise, les marques mettent en œuvres des techniques conseillées en temps de crise. Nous pouvons ainsi citer Nutella qui fait le pari de la pédagogie dans sa publicité, avec l'utilisation d'un tableau comparatif.<sup>74</sup>

En publicité de crise, les marques appliquent aussi des stratégies propres qui ne sont jamais utilisées dans des publicités classiques. La SNCF signe ainsi une lettre d'excuses aux antipodes d'une publicité classique, McDonalds s'adonne à du *fact-checking* dans sa lettre à l'attention du député Monsieur

---

<sup>73</sup> Entretien précité

<sup>74</sup> Annexe 12

Thévenoud, Sephora met en avant son engagement citoyen en inscrivant sa problématique sur le terrain de la question de l'emploi et du chômage, Unilever à travers sa publicité Amora joue la carte de la responsabilité sociétale et recentre sur le terroir en utilisant la carte de la communication de proximité.

Les marques n'abandonnent pas tout à fait le storytelling, la différence majeure réside dans le fait que ce storytelling ne glorifie aucun produit mais est au service de l'image de marque. En effet, dans les publicités de crise, le produit et ses usages ne sont pas mis en scène dans le but de déclencher un acte d'achat immédiat.

Perrier et EDF utilisent ainsi la carte de l'émotion. Le premier en personnifiant sa bouteille, qui pleure de joie à l'issue de la crise traversée, et en misant sur l'empathie. Le second en mettant en scène les collaborateurs de l'entreprise, investis pour venir à la rescousse des foyers français.

Ainsi, la publicité de crise, qui est relativement récente face à l'histoire de la publicité en France, s'inscrit dans la logique de la publicité institutionnelle dont elle reprend les codes. Son caractère marchand est discutable.

Cet outil de communication de crise permet de répondre à des objectifs différents de ceux de la publicité commerciale et permet ainsi à l'organisation en crise de témoigner de sa prise de responsabilités, d'informer ses parties prenantes, et même de s'inscrire dans une logique plus émotionnelle en remerciant par exemple clients et consommateurs pour leur confiance.

Enfin, le contenu de la publicité de crise se démarque du contrat publicitaire classique des marques en adoptant un format très sobre, mettant en avant les fondamentaux de la marque, tout en laissant place à des techniques propres à la communication de crise.

Les attentes des publics en temps de crise étant très différentes de celles des consommateurs en temps normal, il est légitime d'avoir créé une nouvelle forme de publicité, la publicité de crise, pour répondre à ces enjeux particuliers.

Notre première hypothèse est ainsi validée, la publicité de crise présente en effet des caractéristiques propres et se différencie de la publicité commerciale.

## **2. La publicité de crise : complémentaire aux outils de communication de crise hors-média ?**

La publicité de crise est encore très peu utilisée en France. Elle a cependant prouvé à plusieurs reprises sa complémentarité face aux outils de communication de crise classiques tels que les relations presse, le marketing direct, la communication interne ou encore la communication de proximité, dont elle comble les lacunes. La spécificité la plus marquée de la publicité est en effet de permettre à l'organisation de garder le contrôle sur le message délivré, ce qui constitue indéniablement un atout de poids en temps de crise. Inscrite dans un écosystème global regroupant différents outils et permettant une communication de crise efficace, la publicité de crise peut même devenir une bonne publicité en tant que telle pour l'organisation en crise.

Nous nous attacherons dans cette deuxième partie à tester notre hypothèse affirmant que bien que la communication de crise privilégie traditionnellement les outils hors-média, la publicité trouve toute sa place dans un dispositif de crise grâce à ses spécificités complémentaires aux outils classiques de communication de crise.

### **A. La publicité de crise comble les lacunes des outils de communication de crise traditionnels.**

En situation de crise, une organisation a habituellement recours à des outils de communication hors-média. Ces derniers, même s'ils sont efficaces dans la plupart des circonstances, peuvent cependant rencontrer des limites, en particulier lorsque la confiance des publics n'est pas au rendez-vous. Les relations presse, qui constituent la pierre angulaire de la communication de crise, peuvent elles-mêmes être victimes de la défiance des français envers les médias. La publicité de crise peut ainsi être vue comme un outil permettant de combler certaines de ces lacunes.



### a) Limites des outils de communication de crise hors-média

Le Mercator définit les outils de communication hors-média comme « *l'ensemble des moyens de communication autres que ceux qui utilisent les six grands médias publicitaires [la presse, la télévision, l'affichage, Internet, la radio, le cinéma]* ». <sup>75</sup>

Les principaux outils de communication de crise appartiennent à cette catégorie d'outils hors-média et sont les relations presse, le marketing direct, la communication interne et la communication de proximité.

Ces outils présentent bien entendu des avantages et sont des atouts en temps de crise. Cependant, ils ont également des limites.

Le marketing direct regroupe le mailing et l'e-mailing. Connecté à la base de données d'une entreprise, il permet de cibler spécifiquement l'ensemble de ses clients, les abonnés à sa newsletter ou encore les détenteurs d'une carte de fidélité. L'entreprise peut étendre sa base de données en achetant des fichiers d'adresses additionnels pour toucher de nouvelles cibles.

Utilisé en communication de crise, cet outil ne permet cependant de toucher qu'une audience restreinte à la base de données de l'entreprise, étendue aux fichiers contacts acquis auprès de prestataires, le cas échéant.

Le coût contact du marketing direct est élevé, particulièrement dans le cas du mailing ou publipostage, ou de la prise de contact téléphonique avec les coûts induits des services postaux et téléphoniques.

Par ailleurs, les outils de marketing direct peuvent être perçus comme intrusif par les cibles, en particulier la prise de contact téléphonique : très utilisée également dans le cadre du démarchage publicitaire, la prise de contact téléphonique est de plus en plus mal perçue par le public.

Autre outil indispensable en communication de crise : la communication interne. En effet, l'interne est un public à ne pas négliger en situation de crise. De nombreux professionnels de la communication de crise s'accordent à dire que le public interne est même indéniablement le public prioritaire en temps de

---

<sup>75</sup> LENDREVIE Jacques, LEVY Julien *Mercator*. Paris: Dunod; 2014.

crise. C'est ce que Mathilde Bordron déclare à ce sujet : « *Oui, c'est évident, c'est une des premières choses à activer* »<sup>76</sup>.

La communication interne permet de préserver la réputation de l'entreprise en interne et de maintenir – voire rétablir – la confiance de ses collaborateurs, en leur délivrant un message contrôlé et validé. Dès lors, les collaborateurs, premiers ambassadeurs de l'entreprise, pourront choisir d'apporter leur soutien à l'entreprise en portant un message concordant, ou, dans de rares cas, s'y opposer, ce qui reste bien évidemment l'effet à éviter.

Dans la mesure où elle ne s'adresse qu'à un public très restreint, limité aux seuls collaborateurs, la communication interne ne peut être utilisée isolément mais doit nécessairement être assortie d'outils de communication complémentaires.

La communication de proximité peut être utilisée dans le cas d'une crise locale ou d'un enjeu d'acceptabilité par le public local. En effet, cette forme de communication s'adresse plus spécifiquement à une cible locale comprenant par exemple les clients, les riverains, le milieu associatif, les élus et le pouvoir public.

Utilisé en communication de crise, ces outils permettent d'informer ou influencer un public local. De par sa nature, la communication de proximité ne permet de s'adresser qu'à un public très limité.

Fondée sur les relations interpersonnelles et la confiance instaurée, c'est un outil long à mettre en place. Elle est donc à considérer comme un outil de long terme et ne peut être activée au dernier moment lors d'une crise.

Enfin, la communication de proximité ne permet pas une transmission rapide de l'information.

---

<sup>76</sup> Entretien précité

**b) Les relations presse soumettent les informations émanant de l'entreprise au filtre médiatique.**

Indispensables pour toucher l'opinion publique, les relations presse peuvent rapidement devenir une contrainte pour l'organisation qui doit communiquer en crise.

En mettant en place une stratégie de relations presse, l'organisation perd immédiatement le contrôle sur ses messages. En effet, l'organisation en crise est soumise à la volonté du journaliste de traiter le sujet ou non, sous l'angle qui intéresse le plus son audience.

La rédaction est également décisionnaire quant à la place qu'occupera l'information et le timing dans lequel le contenu sera diffusé, compte-tenu de l'agenda médiatique et des sujets déjà traités.

Alexis Volanov abonde en ce sens : « *La première contrainte est bien évidemment qu'on ne maîtrise pas l'intégralité du message et qu'on n'en a pas le contrôle total.* »<sup>77</sup>

L'exigence d'immédiateté réclamée par les médias se justifie par l'accélération du temps médiatique, en lien avec le développement des chaînes d'information en contenu et les réseaux sociaux.

Le temps des médias contrevient au temps de l'organisation en crise. En effet, cette dernière doit tenir compte du temps scientifique des analyses, du temps de l'ingénierie qui permet d'identifier un problème, du temps de l'analyse juridique qui définira son degré de responsabilité, le cas échéant.

Ainsi, il peut arriver que l'organisation en crise n'ait pas nécessairement les informations voulues par les médias, ni dans les délais exigés par les journalistes : il se peut ainsi qu'elle ne dispose pas des informations demandées, qu'elle n'ait pas eu le temps de les vérifier et ne souhaite donc pas les communiquer, ou enfin qu'elle n'ait parfois pas eu le temps de réfléchir à la façon dont elle souhaite partager ces éléments. En ne fournissant pas aux journalistes les données attendues en temps utile, ceux-ci pourront choisir de recueillir leurs sources ailleurs, au risque de diffuser un message non contrôlé,

---

<sup>77</sup> Entretien précité

ou dans le meilleur des cas seront moins disposés à couvrir le sujet, faute de données d'entrée.

Alexis Volanov abonde en ce sens : *« Face à un temps médiatique en permanence accéléré, on voit bien qu'il y a une contrainte lourde pour l'entreprise qui doit s'y inscrire. »*

Une contrainte supplémentaire rend difficile la qualité des échanges entre l'organisation en crise et les médias. Alexis Volanov la définit ainsi : *« Il y a une deuxième complexité qui est qu'en situation de crise qu'elle le veuille ou non l'entreprise a souvent tendance à se placer dans une posture défensive et les journalistes dans une posture parfois un peu accusatoire. »*<sup>78</sup>

En effet, en situation de crise, l'organisation occupe habituellement la place du coupable. Le risque est donc grand de tomber dans une série de justifications auprès des médias, qui empêchera l'organisation de délivrer calmement ses messages.

Enfin, Mathilde Bordron souligne une difficulté supplémentaire dans les relations presse utilisées en période de crise : *« En général, la difficulté c'est plutôt de gérer une relation média et le décalage entre des situations parfois individuelles, émotionnelles au regard de prises de positions d'entreprise qui peuvent paraître désincarnées. »*<sup>79</sup>

Ceci est particulièrement marquant dans le cas d'une crise sociale dès lors que des emplois sont en jeu ou lorsque la sécurité d'un collaborateur ou d'un consommateur est menacée, intoxication alimentaire par exemple.

Dans les cas où l'empathie prend le dessus, les explications rationnelles de l'organisation ne trouveront pas leur place dans une stratégie de relation presse. L'organisation sera rapidement jugée comme insensible, ses positions comme désincarnées.

---

<sup>78</sup> Entretien précité

<sup>79</sup> Entretien précité

### c) L'enjeu de perte de crédibilité des médias.

De nombreux sondages et études témoignent de la défiance des français envers les médias. Dès les années 1980, le terme de *mediaklatura* apparaît afin de dénoncer les manipulations de l'opinion par les dirigeants et les journalistes au travers des médias<sup>80</sup>.

Cette défiance n'a cessé d'augmenter depuis ainsi que le montre le baromètre annuel de confiance dans les médias, qui produit des analyses en la matière depuis près de 30 ans.

Le baromètre 2017 réalisé pour La Croix par Kantar Public révèle que seules 52% des personnes interrogées ont confiance dans les informations qu'elles entendent à la radio, 44% se fient aux journaux, 41% à la télévision et 26% au Web. La confiance dans l'information relayée par les médias est en baisse depuis plusieurs années, exception faite d'un pic positif en 2015, en partie explicable peut-être par le fait que l'enquête est intervenue immédiatement après l'attentat contre Charlie Hebdo.<sup>81</sup> Bien que ce baromètre ne soit réalisé que sur la base d'un échantillon de 1011 individus représentatifs de l'ensemble de la population, il est produit annuellement depuis plus de trente ans et permet ainsi d'observer l'évolution de la confiance accordée par les français aux médias.

Une des raisons de cette défiance envers les médias semble être la mise en doute de l'indépendance des journalistes. C'est ce que montre le baromètre en question : selon lui, 68% des sondés considèreraient que les journalistes ne résistent pas aux pressions des partis politiques et du pouvoir, tandis que 58% des sondés estimerait que les journalistes ne résistent pas aux pressions de l'argent.

---

<sup>80</sup> BALLE Francis. *Les Médias*. Paris: Puf; 2014.

<sup>81</sup> Kantar - Baromètre 2017 de la confiance des Français dans les media. *Frkantarc.com*. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <http://fr.kantar.com/m%C3%A9dias/digital/2017/barometre-2017-de-la-confiance-des-francais-dans-les-media/>.

Interrogé par Le Monde à l'occasion de la sortie du Baromètre 2017 de la confiance des français dans les médias, Hervé Bérout, directeur général de BFM-TV estime que la situation est liée à « *la montée des populismes et des extrémismes* » qui génère « *un vrai désarroi des médias traditionnels* ». « *Faut-il avoir des éditorialistes d'extrême droite ou d'extrême gauche ? faut-il revoir les règles du temps de parole ?* », interroge-t-il.<sup>82</sup>

D'autres hypothèses peuvent expliquer la mise en cause de l'indépendance de journalistes.

Tout d'abord, certains journalistes entretiennent des relations manifestement privilégiées avec les hommes politiques. Même si cela ne concerne qu'une minorité d'entre eux, l'image de la profession peut en être affectée. C'est notamment le cas lorsqu'ils côtoient publiquement les mêmes cercles. Il en est ainsi des membres du « Siècle »<sup>83</sup>, association regroupant de nombreux dirigeants politiques, économiques, culturels et médiatiques français.

La médiatisation de quelques couples célèbres, à l'instar de celui formé par Madame Pulvar et Monsieur Montebourg, ont renforcé cette perception négative. Le journaliste français Jean Quatremer dénonce cette relation privilégiée en disant qu'« *Imaginer que l'on puisse faire son métier avec indépendance et sérieux en étant marié à un politique relève juste de l'escroquerie intellectuelle.* »<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> La défiance envers les médias s'accroît. *Le Monde.fr*. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/02/02/la-confiance-dans-les-medias-poursuit-sa-chute\\_5073654\\_3236.html#gZVtLhq951BIIcBJ.99](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/02/02/la-confiance-dans-les-medias-poursuit-sa-chute_5073654_3236.html#gZVtLhq951BIIcBJ.99).

<sup>83</sup> Le Siècle est une association créée en 1944 visant à favoriser le dialogue entre patrons, journalistes, politiques et hauts fonctionnaires. Au 1er janvier 2011, Le Siècle comptait 751 membres. Le conseil est composé de 15 ou 16 personnes choisies par cooptation. La cotisation annuelle de membre est de 200 euros. Les membres doivent être cooptés et approuvés par le Conseil. Dix fois par an, le dernier mercredi du mois, les membres du Siècle se réunissent lors d'un apéritif suivi d'un dîner par groupe de 8, autour d'un chef de table qui organise le débat. Serge Halimi la critique vivement dans son ouvrage *Les nouveaux chiens de garde*

<sup>84</sup> *Connivences et complicités : amours coupables et amitiés louables ?*. *Acrimed | Action Critique Médias*. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <http://www.acrimed.org/Connivences-et-complicites-amours-coupables-et-amities-louables>.

D'autre part, le baromètre révèle que les français se désintéressent de l'actualité. Le baromètre montre que seuls 64% des Français disent suivre les nouvelles avec grand intérêt, c'est le niveau le plus bas depuis le début du baromètre en 1984.

## **B. La publicité permet à l'entreprise en crise de garder le contrôle sur les messages émis.**

La publicité de crise permet à l'organisation d'éviter le filtre médiatique et de garder le contrôle sur les messages émis. En ayant recours à de l'achat d'espace, l'organisation garde la maîtrise sur ce qu'elle dit, où elle le dit et quand elle le dit. Cette notion de contrôle prend toute son importance en période de crise, en permettant ainsi d'éviter les rumeurs et les prises de parole mal informées.

### **a) L'organisation garde le contrôle sur le message émis**

Avec la publicité de crise, l'organisation contrôle le message diffusé. La publicité est le seul outil permettant à l'organisation de produire elle-même le message qui sera diffusé, sans passer par aucun filtre. Interrogé, Hedi Hichri abonde en ce sens : « *Faire passer ces messages-là par la publicité permet de maîtriser complètement votre message. Vous dites à peu près en gros ce que vous voulez. Ça c'est bien un avantage.* »<sup>85</sup>

A l'opposé des espaces achetés, les plateformes que possède l'organisation en propre, tels que ses comptes sur les réseaux sociaux, lui permettent également de garder la main sur le contenu du message mais elles l'exposent aussi directement aux commentaires des internautes ou aux critiques, fréquentes en période de crise.

---

<sup>85</sup> Entretien précité

Grâce à la publicité de crise, l'entreprise peut délivrer un message clair, qui ne sera ni filtré, ni déformé, ni censuré par un quelconque intermédiaire tel que la presse.

De cette façon, elle s'assure d'être l'unique interlocuteur à même de prendre la parole sur le sujet et permet ainsi d'éviter le déroulé d'un « feuilleton médiatique », opposant les argumentations de l'entreprise et celles de ses parties adversaires : associations, concurrents, experts ou encore représentants d'institutions.

La publicité permet aussi à l'organisation en crise de délivrer ses messages en adoptant la forme de son choix : excuses comme pour la SNCF, fact-checking à l'instar de McDonalds, ou encore mise en avant de la fibre citoyenne à l'image de Sephora.

Cet avantage est particulièrement notable dans une situation où l'opinion publique est opposée à l'organisation en crise.

On prendra ainsi l'exemple de Total qui, suite au naufrage de l'Erika en 1999, a réalisé et diffusé une publicité montrant les efforts de l'entreprise dans le nettoyage des côtes. Il est clair que, face à une opinion publique très critique envers Total, lui reprochant même de ne pas prendre ses responsabilités, la publicité de crise était alors seule à même de relayer ce type de message.<sup>86</sup>

Nutella a également tiré parti de la publicité de crise pour maîtriser son message et orienter son discours. En effet, dans sa publicité Ferrero insère un tableau comparatif des apports nutritionnels de quatre produits de petit-déjeuner. Ce tableau que le petit-déjeuner composé de deux tartines de Nutella est celui qui contient le moins de matières grasses saturées parmi les quatre sélectionnés.<sup>87</sup>

On peut légitimement supposer que les trois produits de comparaisons n'ont pas été retenus par hasard et l'objectivité de ce choix est dès lors sujet à

---

<sup>86</sup> Annexe 18

<sup>87</sup> Annexe 12



caution. C'est bien évidemment grâce à l'achat d'espace que Ferrero a pu réaliser cette comparaison précise : nul ne doute que tout autre filtre, tel que le filtre médiatique, n'aurait certainement pas retenu les mêmes produits de comparaison.

Enfin, utilisée comme outil de communication de crise, la publicité permet d'avoir un émetteur clairement identifiable. En signant la publicité, l'entreprise assume sa prise de parole et clarifie ses positions, dans une crise qui peut parfois mettre à mal son discours, ses valeurs et sa vision.

#### **b) La maîtrise de l'espace de diffusion et de la cible**

En ayant recours à de l'achat d'espace, l'organisation garde le contrôle de la diffusion de son message.

Tout d'abord, l'organisation identifie le média qu'elle souhaite utiliser : presse, télévision, radio, cinéma, affichage, Internet. Ensuite, elle sélectionne également le titre, la chaîne, l'émission, l'espace dans lequel insérer son message. Ce choix peut se faire en fonction de la ligne éditoriale ou de l'audience du média.

Grâce à la publicité de crise, l'organisation contrôle auprès de qui son message est diffusé. En effet, elle choisira le support de diffusion en fonction de la composition de l'audience du média. Cela lui permettra de toucher des profils différents et complémentaires des seuls publics internes à l'entreprise ou des consommateurs inscrits dans sa base de données.

En fonction de la problématique rencontrée, l'organisation peut ainsi faire le choix de s'adresser à un grand public, à l'instar de Samsung ou EDF qui ont diffusé leurs spots publicitaires sur des grandes chaînes télévisées à heure de grande écoute, ou au contraire de cibler un public très spécifique, comme l'a fait Miko lors de sa crise sociale en 2007 en achetant une pleine page de publicité dans un seul support, le Journal de la Haute Marne.

L'achat d'espace sur Internet et sur les réseaux sociaux permet de cibler encore plus précisément le public visé, en proposant des offres spécifiques.

Ainsi, Facebook propose évidemment aux entreprises de cibler les utilisateurs en fonction de critères démographiques tels que l'âge, le sexe, le niveau d'études, la sensibilité politique. Le réseau social va encore plus loin en incluant dans ses offres publicitaires des ciblage par intérêts, par comportements, ou encore par connexions sur les autres pages Facebook *likées*.

Ainsi, il est désormais possible pour une entreprise d'aliment pour animaux de cibler les internautes ayant un intérêt pour les animaux de compagnie, ayant acheté de la nourriture pour chat et visité son site Internet dans les 6 derniers mois.

Ces fonctionnalités peuvent se révéler particulièrement utiles dans des cas de rappel produits.

### **c) L'organisation reste maître de son timing**

Un des avantages incontestables de la publicité de crise est de laisser à l'organisation en crise le contrôle sur le timing de diffusion de ses messages.

Comme nous l'avons vu précédemment lorsque nous évoquons les limites des relations presse, le temps médiatique est souvent opposé au temps de l'entreprise en crise, qui doit se donner les moyens d'analyser posément la situation et de décider sur quels éléments communiquer.

La publicité de crise permet à l'entreprise de prendre la parole une fois qu'elle est prête et qu'elle a en main les éléments nécessaires pour diffuser un message clair, et uniquement à ce moment-là. Par extension, la publicité post-crise permet également à l'entreprise de communiquer une fois la crise achevée pour revenir de manière positive sur les efforts mis en œuvre ou sur les leçons tirées de la crise.

La question de la temporalité est longtemps restée fortement préjudiciable au recours à la publicité de crise jusqu'à il y a encore quelques années, l'élaboration d'une publicité de crise exigeant plus de temps que la « simple » rédaction d'un communiqué de presse.

Cependant, aujourd'hui où de nombreuses techniques permettent de réaliser une publicité très rapidement, cette question se pose moins. Mathilde Bordron précise en effet : « *s'il s'agit de produire des contenus vidéo ou autre, de nos jours il y a quand même beaucoup de choses qui peuvent être montées très rapidement. Moi je pense qu'il ne faut rien s'interdire, il faut quand même toujours se poser la question de la valeur ajoutée et de quel objectif ça va servir, de l'utilisation des ressources.* »<sup>88</sup>

### **C. Complémentaire aux autres outils et inscrite dans un écosystème global, la publicité de crise peut même devenir une bonne publicité en tant que telle.**

La publicité de crise s'inscrit dans une stratégie globale de communication de crise et est activée en parallèle ou à la suite d'autres outils de communication de crise tels que les traditionnels outils hors-média. En s'insérant dans un écosystème, la publicité de crise peut représenter une opportunité pour l'organisation en crise en renforçant sa notoriété.

#### **a) La publicité de crise est complémentaire aux autres outils de communication de crise**

La publicité de crise s'inscrit dans une stratégie globale de communication de crise et n'a pas vocation à être le seul outil utilisé.

Mathilde Bordron insiste sur l'approche PESO (paid, earned, shared, owned) pour illustrer le fait qu'une stratégie de communication de crise s'appuie sur différents outils. Le modèle PESO définit les quatre moyens d'obtenir de la visibilité pour son organisation.

Le *paid* correspond à l'achat d'espace publicitaire (incluant l'achat sur les réseaux sociaux et moteurs de recherches), le *earned* désigne les retombées presse dédiées à l'organisation qui lui permettent d'accroître sa notoriété (articles, interviews, fruits du travail de relations média), le *owned* correspond aux contenus produits par l'organisation elle-même et diffusés sur ses espaces

---

<sup>88</sup> Entretien précité

(site Internet, réseaux sociaux), enfin, le *shared* désigne les réactions des internautes sur les réseaux sociaux (commentaires, partages, *likes*).

Ces différents leviers peuvent être activés en situation de crise, en respectant une temporalité. Selon Mathilde Bordron, « *Le owned il va être celui que dans les premières heures de la crise ou dès qu'on est prêt à donner des éléments de réponse on va pouvoir activer. (...) Le paid souvent il arrive dans un deuxième temps, surtout sous la forme du SEO et de l'achat de mots clés.* »

En effet, l'organisation en crise va en premier lieu se servir de ses espaces propriétaires afin de diffuser ses messages : posts sur les réseaux sociaux, communication en interne via e-mail ou information sur l'Intranet, diffusion d'un communiqué sur le site Internet, voire création d'un mini-site de crise.

Dans un second temps, une fois la crise révélée et portée à l'attention du grand public, l'organisation est sollicitée par des demandes de médias et est tenue à répondre, à minima de manière réactive si elle n'a pas anticipé de communication proactive vers les médias.

Aujourd'hui, les conversations sur les réseaux sociaux naissent naturellement : les internautes vont partager ou commenter un post de l'organisation ou un article publié par un média.

Une fois ces différents leviers activés, l'organisation peut s'interroger sur le bien-fondé d'avoir recours à une stratégie de *paid-media*.

D'autre part, de nombreux professionnels de la communication mettent en avant le fait qu'une activation publicitaire doit suivre une stratégie de relation presse. Les deux disciplines seraient ainsi complémentaires : les relations presse activées en premier permettent d'établir la crédibilité de l'organisation, la publicité serait la continuité des relations presse et maintiendrait et réaffirmerait la crédibilité déjà bâtie par les RP.

Cécile Granat, directrice générale adjointe de l'agence Hopscotch, a signé début juillet une tribune dans Les Echos : « Pourquoi les RP ne peuvent-elles

être un complément à la publicité ». Selon elle, « *loin d'être un plus, les RP sont en fait le paradigme, la clé de voûte de la réputation des marques.* »<sup>89</sup>

A la même période, le Syntec<sup>90</sup> lance une vaste campagne de communication #PRMAKESENS autour de leur slogan : « Sans PR, vous communiquez à moitié ». Le syndicat professionnel souhaite à travers cette campagne redonner aux relations publics leur place et mettre fin à l'idée reçue que les RP puissent être activées en complément d'une stratégie de communication, basée par exemple sur de la publicité.

Ces approches se retrouvent évidemment dans la communication de crise, où une seule campagne publicitaire ne pourrait être efficace si d'autres leviers de communication ne sont pas également activés en amont.

#### **b) La publicité de crise ne peut exister seule et s'inscrit dans un écosystème complet**

Toutes les publicités du corpus étudié ont été réalisées suite à l'activation d'autres outils de communication de crise et s'inscrivent ainsi dans un écosystème complet.

Nous nous attacherons ici à analyser l'écosystème de deux publicités de crise pour lesquelles nous avons pu obtenir des témoignages de professionnels ayant participé à leur élaboration : les publicités de crise de Findus<sup>91</sup> et la SNCF<sup>92</sup> suite à leurs crises respectives de 2013 et 2014.

La publicité Findus, diffusée en février 2013 en pleine page dans la presse quotidienne nationale et régionale, fait suite à une stratégie de communication de crise bien orchestrée.

---

<sup>89</sup> Pourquoi les RP ne peuvent-elles être un 'complément' à la publicité. *lesechosfr*. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-171634-pourquoi-les-rp-ne-peuvent-elles-etre-un-complement-a-la-publicite-2099709.php#H0VZfdyb3UVwDi0T.99>.

<sup>90</sup> SYNTEC Conseil en Relations Publics est un syndicat professionnel regroupant plus d'une quarantaine des principales agences de conseil en relations publics

<sup>91</sup> Annexe 10

<sup>92</sup> Annexe 17

Après avoir révélé la fraude de la viande de cheval, Findus a mis en place un important rappel produit et des actions de communication et d'information aux consommateurs.

Dès le vendredi 8 février, Findus publie un communiqué de presse dans une volonté de transparence envers les consommateurs.<sup>93</sup>

Le PDG de l'entreprise réalise ensuite un roadshow médiatique intensif et multiplie les interviews dans les médias.

Le site Internet de la marque est également utilisé en tant qu'outil d'information envers les consommateurs : les communiqués de presse y sont accessibles ainsi que toutes les informations sur le rappel de produits et les numéros des services consommateurs de la marque. Une plateforme dédiée, <http://findus-sengage.fr> est rapidement créée pour répondre aux interrogations des consommateurs.

Le 14 février, quelques jours avant la sortie de la publicité de crise, Findus diffuse un communiqué de presse reprenant les mêmes éléments que ceux présents sur la double page publicitaire.

La publicité de crise de Findus a ainsi été diffusée suite à l'activation de nombreux outils de communication de crise, et son contenu est en phase avec la position de la marque qui s'engage à plus de transparence. La page de publicité reprend les trois engagements mis en place par l'entreprise et annoncés dans le précédent communiqué de presse : la mise en place de contrôles ADN sur l'ensemble des produits Findus contenant de la viande de bœuf, le développement d'un espace dédié sur le site Internet pour vérifier la conformité des produits, et un engagement à mettre en place un approvisionnement plus court et transparent.

En 2014, c'est la SNCF qui a diffusé un spot publicitaire sur TF1, les 24 et 25 juin, au terme de sa grève de 12 jours, intervenue en période du baccalauréat. Avant cela, l'entreprise avait été amenée à mettre en place un plan de crise dédié et adapté à un contexte qui a particulièrement ému l'opinion : la période

---

<sup>93</sup> Comment Findus a géré la crise - Matthieu Lambeaux. *Prodimarques.com*. 2017. Consulté le 17 juillet 2017, available at: <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/84/comment-findus-a-gere-la-crise.php>.

d'examen et les nombreux lycéens en difficulté dans ces circonstances tendues.

Un dispositif considérable a été mis en place depuis la cellule de crise de la SNCF, à destination des clients et des médias. L'entreprise a réalisé depuis son centre de crise de nombreux points presse qui étaient retransmis sur la chaîne YouTube de l'entreprise.

Selon un article de *Stratégies* dédié à cet épisode, l'entreprise a également fourni aux médias du contenu prêt à diffuser tout au long de ces 12 jours : « plan de transport, capsules son et vidéo, cartographie, tracking image, dossier, etc. ».

La SNCF a également mis en place un PC Examens, à l'intention des lycéens passant le baccalauréat, avec un numéro vert dédié et une distribution de 150 000 autocollants « Priorité exams » pour une meilleure prise en charge en gare. Les réseaux sociaux de l'entreprise ont été également mobilisés pour une information en temps réel<sup>94</sup>.

Le spot télévisé diffusé à la fin de la grève s'est naturellement inscrit dans cette logique de communication et d'information aux consommateurs en mettant en exergue les moyens mobilisés durant la période de grève. A travers cette publicité, la SNCF précise notamment : « [avoir] tout mis en œuvre pour [...] rendre ces moments les moins pénibles possible. Plus de 10.000 gilets rouges se sont mobilisés ». A nouveau dans une logique d'information auprès de ses consommateurs, l'entreprise leur fait part des dédommagements mis en place : « Pour le mois de juillet, les abonnés mensuels bénéficieront d'une réduction tarifaire compensant ces jours de grève. »

Les publicités de crise de Findus et de la SNCF ont ainsi été toutes deux réalisées suite à des actions de communication de crise concluantes.

Ces deux exemples montrent ainsi que la publicité de crise s'inscrit naturellement dans une stratégie de communication de crise globale. Sans aucune vocation à vivre seule, elle est au contraire activée en complément d'actions amont, qu'elle vient renforcer. Pour être efficace elle se doit

---

<sup>94</sup> La SNCF a-t-elle déraillé? - *Stratégies*. *Stratégies*. 2017. Consulté le 3 juin 2017, available at: <http://www.strategies.fr/actualites/marques/240097W/la-sncf-a-t-elle-deraille-.html>.

nécessairement de respecter les positions de l'entreprise qui ont pu être communiquées jusque-là.

**c) Une bonne publicité de crise peut devenir une bonne publicité pour l'organisation.**

Thierry Libaert soulignait « La crise représente médiatiquement une opportunité positive en raison de son attractivité, c'est dans les périodes de crise que la consommation médiatique est la plus importante »<sup>95</sup>. Tout comme une communication de crise bien menée peut finalement être un atout pour l'organisation en mettant en avant une bonne gestion de la crise et une prise de responsabilité, une bonne publicité de crise peut devenir une bonne publicité en général pour l'organisation.

Interrogé, Jean-Gabriel Causse confirme : « *quelque part, de la très bonne pub de crise peut devenir de la bonne publicité en général puisqu'elle donne un plus à la marque. Et de marque dont on doute, ça appuie le côté marque dans laquelle on peut avoir pleinement confiance, c'est ça qui est assez intéressant* ». <sup>96</sup>

La publicité de crise doit permettre en effet de répondre à différents objectifs tels que : témoigner d'une prise en compte du problème, faire preuve de transparence en informant ses publics, ou encore regagner la confiance de ses parties prenantes.

Si la publicité de crise est jugée réussie et parvient à remplir ces objectifs, elle peut permettre à l'organisation en crise de renforcer sa notoriété et asseoir son positionnement.

La publicité post-crise d'EDF réalisée suite à la tempête de 1999 ayant provoqué une coupure de courant de plusieurs mois en est une très bonne illustration de ce phénomène. Xavier Carette, à l'époque responsable du Pôle

---

<sup>95</sup> Le nouveau paysage de la crise. Par Thierry Libaert. Communication-sensiblecom. 2016. Consulté le 10 juillet 2017, available at: <http://www.communication-sensible.com/articles/article298.php>.

<sup>96</sup> Entretien précité



Image et Publicité du groupe constate en effet que « *la campagne a été un grand succès à l'externe et dans l'entreprise* ». <sup>97</sup> Interrogé sur le phénomène il ajoute que le succès de ce spot télévisé diffusé plus de 150 fois sur les principales chaînes a notamment largement reposé sur la mise en scène des collaborateurs impliqués dans la résolution de la crise et l'appel au registre émotionnel induit : « *Mais je pense que le registre émotionnel a beaucoup joué là-dessus. Parce que ça faisait remonter des trucs à la surface qui quand même avaient été durs pour beaucoup de gens* ». <sup>98</sup>

Cette campagne était en effet fort judicieusement menée, après des mois de crise durant lesquels tous les collaborateurs avaient été mobilisés pour rétablir le courant dans les foyers français, tandis que la communication au siège d'EDF restait elle aussi mobilisée et remplissait avec sérieux ses fonctions d'information auprès des publics avec notamment ses deux points presse quotidiens.

Pour illustrer le succès de cette publicité, qui est devenue une publicité efficace pour l'image de marque, Xavier Carette précise : « *dans la lancée on s'est retrouvé dans le classement de l'année de l'IPSOS comme l'entreprise préférée des français. Ça (la publicité) a fait un boulot énorme.* » <sup>99</sup> L'an 2000 en effet marquera l'entrée d'EDF dans le classement des entreprises préférées des français où elle sera directement propulsée à la première place, en dépit -ou à cause- d'une crise qui aura porté préjudice à de nombreux foyer français et ce pendant plusieurs mois.

Ainsi, la publicité de crise a pour vocation de cohabiter avec les autres outils classiques de communication de crise, dont elle s'avère un allié efficace, doté d'une grande liberté d'expression et d'une temporalité qui lui est propre.

La publicité de crise reste ainsi complémentaire des leviers de communication de crise classique, et n'a absolument pas la volonté de les supplanter. Les

---

<sup>97</sup> LECERCLE Patrick *Pub New Deal*. Paris: Éd. Ophrys; 2007.

<sup>98</sup> Entretien précité

<sup>99</sup> Entretien précité

outils classiques de communication de crise ne doivent en aucun cas disparaître, à l'instar des relations presse qui restent la pierre angulaire de la communication de crise.

Nous sommes ainsi en mesure de confirmer que bien que la communication de crise privilégie traditionnellement les outils hors-média, la publicité trouve toute sa place dans un dispositif de crise grâce à ses spécificités complémentaires aux outils classiques de communication de crise. Notre deuxième hypothèse est alors vérifiée.

### **3. La publicité de crise est soumise à des risques particuliers et doit être maniée avec précaution**

La publicité fait face à des critiques de plus en plus fortes, émanent à la fois de mouvements anti-pub structurés mais également de consommateurs de plus en plus exigeants. Représentant le pouvoir des marques, cet outil de communication est très décrié, les publics sont de plus en plus méfiants et remettent en cause la parole des annonceurs à travers l'achat d'espace. En période de crise, cette défiance est exacerbée, l'utilisation de la publicité de crise engendre ainsi des risques. En utilisant cet outil imparfait, les organisations s'exposent et prennent le risque de générer de nouvelles critiques, voire d'engendrer une nouvelle crise.

Cette troisième partie nous permettra de mettre à l'épreuve notre troisième hypothèse et de vérifier si la publicité évolue en effet dans un contexte de défiance et de perte de confiance, la publicité de crise doit être maniée avec beaucoup de précaution.

#### **A. La défiance des publics face à la publicité, exacerbée en temps de crise**

Certains attributs de la publicité lui sont reprochés au quotidien, à l'instar de sa subjectivité ou de ses tentatives de séduction. Ces critiques sont exacerbées en temps de crise où les parties prenantes sont à la recherche de transparence.

### a) Remise en cause de la crédibilité de l'émetteur

De manière générale, les français restent naturellement méfiants envers la publicité, comme le révèle l'étude *Global Trust in Advertising* menée par Nielsen en 2015 : « en France, les consommateurs sont toujours plus défiants : les scores français sont en-dessous de la moyenne mondiale sur tous les types de publicité. ». Cette étude, réalisée dans soixante pays, mesure la confiance des consommateurs dans 19 types différents de publicité.

Ils ne sont ainsi que 37% à déclarer faire confiance aux publicités à la TV, 36% à la publicité dans les journaux ou encore 24% aux bandeaux publicitaires sur le web.<sup>100</sup>

En temps de crise, la confiance accordée à l'entreprise est fragilisée, son intégrité remise en question. L'organisation peut même être vivement critiquée, particulièrement dans un cas de fraude ou de tromperie avérée. Dans une logique manichéenne, l'organisation est considérée comme coupable lors d'une crise.

Ses prises de paroles manquent alors de crédibilité et sont remises en cause, ses messages sont reçus avec méfiance.

En utilisant la publicité de crise, l'organisation devient son propre porte-parole. La publicité étant une forme d'auto-promotion de l'organisation en crise et servant ses propres intérêts, elle ne bénéficie pas d'une grande crédibilité. Ses messages vont en effet être accueillis avec méfiance par le public qui peut juger avoir été trompé par l'organisation.

La source du message a des conséquences sur la réception de ce dernier. En effet, lorsque le message émane d'un émetteur jugé crédible, le public est plus enclin à croire au message.

---

<sup>100</sup> Les conseils d'amis préférés aux publicités traditionnelles. Nielsen.com. 2017. Consulté le 19 juillet 2017, available at: <http://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2015/confiance-en-la-publicite-dans-le-monde---recommandations-d-amis.html>.

L'un des biais de l'utilisation de la publicité en crise est ainsi de ne pas bénéficier du même niveau de crédibilité que lorsque que l'information est portée par une tierce personne, jugée plus neutre.

Pour contrer cette défiance, les relations presse sont le meilleur moyen de gagner en crédibilité. En effet, les journalistes sont supposés traiter les informations reçues de la part de l'organisation en crise avec un esprit critique et un regard professionnel. Ils sont ainsi vus comme des sources neutres et objectives.

Interrogé, Alexis Volanov confirme ce point : « *C'est la médiation du journaliste qui donne la crédibilité au message. C'est un tiers neutre en termes d'intérêt entre le citoyen et le pouvoir émetteur. Il est, par son indépendance, le garant d'une information crédible.* »<sup>101</sup>

#### **b) Séduction et persuasion, des attributs de la publicité mal perçus par le public**

La publicité est attribuée à de la propagande par ses détracteurs : on lui reproche ainsi de vouloir séduire et manipuler les esprits, à coup de storytelling, dans le seul but de mieux vendre.

A la fin de son ouvrage *Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Christian Salmon apparente les stratégies de storytelling utilisées par les publicitaires « à une nouvelle forme de mensonge généralisé » et l'assimile parfois à de la propagande.<sup>102</sup>

Alors qu'il était Président de TF1, Patrick Le Lay a utilisé dans son livre en 2004 une formule qui a défrayé la chronique : « *Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau disponible* »<sup>103</sup>. De nombreux collectifs et associations se sont insurgés face à ce qui a été perçu comme une banalisation

---

<sup>101</sup> Entretien précité

<sup>102</sup> SALMON Christian, *Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, 2007

<sup>103</sup> LE LAY Patrick *Les Dirigeants Face Au Changement*. Paris: Huitième jour; 2004.

de la manipulation des consommateurs par la publicité. Un festival antipub organisé par l'association Les Déboulonneurs a ainsi été nommé *Le Cerveau Disponible*.

Les progrès de la science et plus particulièrement des neuro sciences ont permis à la publicité d'explorer un nouveau territoire : celui du neuro marketing. Cette discipline permet aux annonceurs, en décortiquant les attitudes des consommateurs, de leur proposer des publicités ciblées, plus adaptées à leurs besoins, et ainsi plus persuasives. Cette discipline est très critiquée par les opposants à la publicité. Didier Courbet et Denis Benoît dénoncent dans une revue scientifique les problématiques éthiques soulevées par le neuro marketing, qui peut être qualifié de techniques de manipulation.<sup>104</sup> Ils comparent les arguments éthiques avancés par les « anti neuro marketing » et ceux des « pro neuro marketing » et notent que la notion de « manipulation » est centrale dans les arguments des deux parties. Les chercheurs concluent en qualifiant le neuro marketing d' « atteinte à la liberté rationnelle » et invitent les chercheurs à questionner les bases éthiques et idéologiques de la discipline.

Dans un contexte de méfiance face à une organisation en crise, le public est en demande d'information et non de simple communication : il cherche une information fiable, vérifiée, validée et objective et reste méfiant vis-à-vis de la communication émanant de l'entreprise, supposément biaisée.

En temps de crise, les publics sont à la recherche de vérité, ils ont besoin de transparence car ils estiment avoir été trompés. La publicité, vue par certains comme une tentative de manipulation, voire un outil de propagande, ne s'inscrit donc pas dans cette logique de transparence et peut avoir des effets contraires à ceux initialement recherchés.

---

<sup>104</sup> COURBET Didier, et DENIS Benoit. « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing », *Études de communication*, vol. 40, no. 1, 2013, pp. 27-42.

## **B. La publicité est elle-même en crise**

Le secteur publicitaire est en crise. En effet, non content de souffrir des oppositions des mouvements publiphobes et de la méfiance des consommateurs, le secteur est fragilisé par une baisse des investissements.

### **a) Les mouvements anti-publicité**

Diverses associations structurent le mouvement publiphobe en France, en luttant contre l'invasion publicitaire et ses dérives.

Parmi elles, le Collectif des déboulonneurs plaide pour une taille maximale d'affichage, l'Association Casseurs de pub a fait de son combat la société de consommation, l'Association RAP (Résistance à l'Agression Publicitaire) pointe du doigt les effets négatifs du secteur publicitaire sur l'environnement et les citoyens, tandis que la Brigade Anti-Pub (BAP) encourage et coordonne les actions antipub en France.

Les militants antipub s'opposent à une publicité de plus en plus invasive. Selon Khaled Gaiji, président de l'association Résistance à l'Agression Publicitaire (RAP), « Nous recevons entre 1200 et 1300 messages publicitaires par jour, et environ 15.000 stimuli commerciaux (logos) »<sup>105</sup>. Ces chiffres sont confirmés par une étude réalisée pour KR Media<sup>106</sup>.

Certains mouvements publiphobes, plus radicaux, dénoncent également le caractère consumériste de la publicité. Ils accusent la publicité de s'apparenter à de la manipulation via un matraquage intense, et de prôner une société de consommation incitant à la pollution et au gaspillage.

---

<sup>105</sup> BASTIE Eugène Qui sont les acteurs du mouvement antipub en France ?. Le Figaro. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/03/25/01016-20170325ARTFIG00003-qui-sont-les-acteurs-du-mouvement-antipub-en-france.php>.

<sup>106</sup> A la recherche de l'attention perdue - Stratégies. *Stratégies*. 2017. Consulté le 17 juillet 2017, available at: <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1059151W/a-la-recherche-de-l-attention-perdue.html>.

Depuis deux ans, ces collectifs organisent en mars une « Journée contre la pub » visant à faire adhérer le grand public à leurs revendications. L'édition 2017 invitait les citoyens à partager sur les réseaux sociaux un détournement ou un recouvrement d'une affiche publicitaire considérée comme agressive ou intrusive, via le hashtag #SubvertTheCity

### **b) Des consommateurs plus critiques**

De nombreux ouvrages critiques tels que *No Logo* de Naomi Klein, *99 F* de Frédéric Beigbeder, *La société de consommation de soi* de Dominique Quessada ou encore *Le livre noir de la pub* de Florence Amalou montrent que ce rejet de la publicité ne se cantonne plus aux seuls mouvements publiphobes.

Les consommateurs sont de plus en plus exigeants et développent leur sens critique. Un terme a même fait son apparition pour désigner ce consommateur exigeant et prêt à contester le pouvoir des entreprises et des marques : le consom'acteur. Ce mot-valise désigne un consommateur averti qui « n'accepte plus passivement les biens et les services qu'on lui propose ». Les consommateurs sont aujourd'hui plus informés et se révèlent de plus en plus critiques et méfiants face aux informations provenant des marques<sup>107</sup>.

Dans leur article « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire »<sup>108</sup>, Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère mettent en exergue la tension entre les concepts de dépublicitarisation et d'hyperpublicitarisation, qui exacerbe le rejet publicitaire des citoyens.

Aujourd'hui en effet, nous faisons face à une tendance de dépublicitarisation consistant pour les annonceurs à « se démarquer des formes les plus reconnaissables de la publicité pour lui substituer des formes de communication

---

<sup>107</sup> Consommacteur (ou consom'acteur) - Définition du glossaire. <http://www.e-marketing.fr/>. 2017. Available at: <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Consommacteur-ou-consom-acteur--241053.htm#kma7osreqshv6fl2.97>.

<sup>108</sup> Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », *Semen* [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 22 avril 2015. URL : <http://semen.revues.org/9645>

censées être plus discrètes » tout en assistant à une hyperpublicitarisation des espaces disponibles, c'est-à-dire à la « recherche de maximisation de la présence publicitaire » en invitant la publicité dans de nouveaux territoires (mobilier urbains, tables de café, ...).

Ces tendances peuvent facilement irriter le citoyen qui se trouve exposé à des stimuli publicitaires toujours plus nombreux mais plus discrets, et insidieux. Il peut ainsi se sentir trompé, manipulé et exprimer un rejet de cette publicité plus qu'envahissante.

Cela correspond la « phase de dissémination » que définit Naomi Klein, au cours de laquelle la publicité est omniprésente et envahissante.<sup>109</sup> Combinée à une pression publicitaire toujours plus forte, elle peut provoquer un effet de saturation sur les publics exposés.

L'augmentation exponentielle du nombre d'utilisateurs de bloqueurs de publicités – ou ad-blocks – témoigne de ce rejet face à une publicité toujours plus présente. Selon le baromètre sur les Adblocks sur le marché français IAB France-Ipsos, 36% des internautes français utilisent un adblock en novembre 2016, soit une progression de 20% depuis la vague de janvier 2016.<sup>110</sup>

### **c) Des recettes publicitaires en baisse**

Malgré une faible reprise en 2016, le secteur publicitaire connaît une crise et a connu cinq années de baisse successives des recettes publicitaires. Selon l'étude annuelle de l'irep et de France pub<sup>111</sup>, les recettes publicitaires des médias ont atteint un équilibre en 2016 en restant équivalentes à celles de 2015. L'année précédente, les recettes avaient diminué de 0,9%.

L'irep estime que cette reprise est principalement due aux investissements publicitaires sur Internet, seul média qui tire son épingle du jeu. Ainsi, les

---

<sup>109</sup> KLEIN Naomi *No Logo*. Toronto: Vintage Canada; 2009.

<sup>110</sup> Baromètre Sur Les Adblocks Sur Le Marché Français. Ipsos Connect pour IAB France; 2016. Consulté le 4 juillet 2017, available at: [http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005822/Barometre\\_Adblocks\\_IABFrance\\_Ipsos\\_Novembre20162.pdf](http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005822/Barometre_Adblocks_IABFrance_Ipsos_Novembre20162.pdf).

<sup>111</sup> *Le Marché Publicitaire Français En 2016*. Irep et France Pub; 2017. Consulté le 4 juillet 2017, available at: [http://www.irep.asso.fr/\\_files/marche\\_publicitaire/communiquede\\_presse\\_MPF\\_2016.pdf](http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/communiquede_presse_MPF_2016.pdf)



recettes publicitaires hors revenus digitaux se concentrant uniquement sur les médias dits « historiques » sont encore en baisse : elles ont diminué de 1,6% depuis 2015.

Les médias traditionnels les plus atteints par cette crise du secteur sont la presse (-6,7% en 2016) et la radio (-1,3%).

Durant plusieurs années, 2/3 des dépenses des entreprises en matière de communication avaient été consacrées à l'achat d'espace publicitaire. Le ratio est aujourd'hui inversé et le hors-média, qui représente les dépenses marketing et communication effectuées hors achat d'espace, représente près de 2/3 des dépenses des entreprises.

Tableau 1 : Evolution des dépenses des entreprises françaises en matière de communication : ratio média / hors média

Dates	Média	Hors média
1960	63	37
1990	60	40
2011	36,2	63,8

Source : LIBAERT Thierry. *Communicator. Toute La Communication D'entreprise*. 6E Éd. Paris: Dunod Editions; 2012.

### **C. En voulant répondre à une problématique sensible, la publicité de crise peut elle-même engendrer des critiques.**

Intégrée à une stratégie de communication de crise, la publicité sert plusieurs objectifs et vise globalement à restaurer l'image de l'organisation impactée. Bien que cet outil puisse se révéler particulièrement efficace dans certaines situations, son utilisation n'est pas sans risque et peut même engendrer certaines critiques.

### a) Un investissement conséquent

La diffusion d'une publicité peut représenter un lourd investissement pour une organisation. En effet, en plus du prix de l'achat d'espace qui reste la part majeure du budget, elle doit par ailleurs s'acquitter de coûts de production qui peuvent inclure de nombreux frais annexes tels que les droits d'image.

Ces investissements peuvent être une source de critique lorsque l'organisation en question traverse une crise, et plus particulièrement lorsque celle-ci rencontre des difficultés financières, un plan social ou un refus de payer pour des dommages occasionnés. Dans de tels cas, les publics concernés peuvent considérer que la priorité est de réparer les dégâts causés plutôt que de dépenser d'importantes sommes dans des campagnes publicitaires.

Interrogé sur le sujet, Alexis Volanov cite l'exemple de la publicité Amora<sup>112</sup> pour laquelle les dépenses d'Unilever dans un contexte social tendu avaient été critiquées.<sup>113</sup>

La publicité de la SNCF « Y en a marre »<sup>114</sup>, qui fait suite à une période de grève, a également essuyé les critiques des syndicats suite à sa diffusion. Dans un communiqué, SUD-rail dénonce ainsi : « Nous avons déjà dénoncé les dépenses faramineuses de Guillaume Pépy en matière de communication/propagande. La Cour des comptes aussi, d'ailleurs. Tout cet argent serait mieux utilisée en améliorant les conditions de transports de tous et toutes, et les conditions de travail des cheminots et des cheminotes. »<sup>115</sup>

### b) La publicité, une information descendante

En période de crise, les parties prenantes ont plus que jamais besoin d'être informées. Elles sont à la recherche d'explications et la demande de transparence est forte.

---

<sup>112</sup> Annexe 7

<sup>113</sup> Entretien précité

<sup>114</sup> Annexe 17

<sup>115</sup> *Communiqué De Presse. SNCF : Oui Y En A Marre... Mais C'est Tous Les Jours.* Sud Rail; 2014. Consulté le 6 mars 2017, available at: <http://www.sudraillyon.org/wp-content/uploads/2014/06/2014-06-26-pub-sncf.pdf>.

La publicité n'est pas un outil qui permet d'instaurer le dialogue : l'émetteur seul diffuse ses messages et la publicité est donc une forme de communication *unilatérale*.

L'utilisation de la publicité met en exergue une relation asymétrique qui oppose la suprématie de l'annonceur au public récepteur qui n'a pas de droit de réponse, au contraire d'une communication sur les réseaux sociaux par exemple. Arnaud de Baynast et Jacques Lendrevie définissent ainsi la publicité comme une « communication de masse partisane faite pour le compte d'un émetteur clairement identifié »<sup>116</sup>.

Dans une crise, de nombreuses parties prenantes peuvent être impliquées. En ayant recours à de la publicité de crise, l'organisation s'exprime seule en ne laissant pas aux autres partis l'occasion de s'exprimer.

Ainsi, dans le cas du spot publicitaire « Y en a marre » de la SNCF, l'entreprise a pris seule la parole pour s'excuser auprès de ses clients, sans avoir au préalable pris soin de consulter les différentes parties prenantes. Les syndicats, qui n'ont visiblement pas été impliqués dans la production de cette campagne publicitaire, ont d'ailleurs eu de vives réactions sur le sujet.

Le syndicat SUD-Rail a réagi via la publication de plusieurs communiqués et a dénoncé « une propagande SNCF ». Reprenant les codes utilisés par la SNCF dans sa publicité, les syndicats surenchérisent : « Alors, oui y en a marre mais pas seulement 10 jours par an.... 365 jours par an, les cheminot-es et les usager-es en ont marre des retards, des trains supprimés, des incidents d'exploitation, des voyages inconfortables dans des trains bondés... des trains supprimés... des gares avec des guichets fermés, déshumanisées... des travaux programmés en dépit du bon sens allant jusqu'à la fermeture totale de ligne... »<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud *Publicitor: Communication 360° On Line Off Line*. 8th ed. Paris: Dunod; 2014.

<sup>117</sup> *Communiqué De Presse. SNCF : Oui Y En A Marre... Mais C'est Tous Les Jours*. Sud Rail; 2014. Consulté le 6 mars 2017, available at: <http://www.sudraillyon.org/wp-content/uploads/2014/06/2014-06-26-pub-sncf.pdf>.

Le Parti Communiste Français a également réagi suite à la diffusion du spot télévisé et a dénoncé « l'insupportable provocation » et « l'hypocrisie de la SNCF ». Selon le PCF, à travers cette publicité, la SNCF « rejette la responsabilité des perturbations sur les cheminots, qui n'ont fait qu'exercer le droit de grève » et « cherche à se donner bonne conscience »<sup>118</sup>.

### c) Le risque de relancer une nouvelle séquence de conversation

La publicité, de par sa caractéristique de mass média, engendre par ailleurs le risque d'amplifier l'événement et de surexposer l'organisation en crise.

Mathilde Bordron souligne ainsi que « *le risque numéro un, c'est de relancer une séquence de conversation, de couverture médiatique sur la fameuse crise.* »<sup>119</sup>

Dans son ouvrage *La communication de crise*<sup>120</sup>, Thierry Libaert revient sur les quatre temps de la crise, basés sur les analyses de B. Robert et D. Verpeaux (1991). La phase préliminaire correspond à l'apparition des premiers signaux d'alerte, la phase aiguë désigne le moment où la crise éclate, au cours de laquelle la médiatisation est la plus importante. Suivent ensuite la phase chronique, durant laquelle « la représentation médiatique de l'organisation en crise se réduit progressivement » et la phase de cicatrisation lorsque « la crise a disparu et les médias n'en font plus écho ».

La diffusion d'une publicité de crise durant une autre période que la phase aiguë, comme c'est le cas pour toutes les publicités post-crise, crée ainsi une nouvelle séquence de conversation et relance la couverture médiatique.

La publicité de crise peut même aller plus loin qu'une simple relance de la couverture médiatique et déclencher une nouvelle crise. Cela a été le cas pour Total et sa publicité Mission Littoral réalisée suite à la marée noire provoquée par le naufrage de l'Erika en 1999.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> AFP Source ; SNCF : "Y'en a marre !." *Le Point*. 2017. Consulté le 14 juillet 2017, available at: [http://www.lepoint.fr/societe/sncf-y-en-a-marre-27-06-2014-1841215\\_23.php](http://www.lepoint.fr/societe/sncf-y-en-a-marre-27-06-2014-1841215_23.php).

<sup>119</sup> Entretien précité

<sup>120</sup> LIBAERT Thierry *La Communication De Crise*. Paris: Dunod; 2015.

<sup>121</sup> Annexe 18

En effet, le spot télévisé montrant des côtes souillées et vantant les moyens mis en œuvre par l'entreprise a été vivement critiqué et a provoqué une nouvelle crise pour l'entreprise.

Le Collectif citoyen anti-marées noires de St Nazaire a adressé une lettre ouverte au BVP (Bureau de Vérification Publicitaire) dans les jours qui ont suivi les premières diffusions du spot publicitaire pour dénoncer une publicité trompeuse, accusant Total de ne pas avoir été présent auprès des bénévoles qui ont nettoyé les plages souillées. Cette lettre ouverte reprend point par point les éléments de langage développés dans la publicité incriminée, démontrant qu'ils ne présentent qu'une partie réduite de la réalité, « [induisant] dans l'opinion publique une idée [forgée] sur une présentation partielle de la réalité ». Le Collectif va même jusqu'à demander au BVP de « revoir la pertinence de cette campagne nationale »<sup>122</sup>.

Les élus locaux ont également fait part de leur mécontentement et demandé à Total de stopper leur campagne publicitaire, accusant l'entreprise de montrer des images catastrophiques de l'état des côtes, à quelques semaines du début de la période touristique. Au final, les comités de tourisme de Bretagne et des Pays de Loire ont attaqué Total en justice et réclamé 60 millions de francs de dommages et intérêts<sup>123</sup>. En décembre 2000, soit 6 mois après la campagne publicitaire, le tribunal de grande instance de Rennes a finalement débouté les comités régionaux de tourisme<sup>124</sup>.

Ainsi, l'utilisation de la publicité de crise dans une logique de restauration d'image comporte le risque de relancer une polémique et de placer l'organisation en crise dans une logique d'imposture, de tromperie voire d'abus

---

<sup>122</sup> *Communiqué Du Collectif*. Saint-Nazaire: Collectif Citoyen Anti-Marées Noires de Saint-Nazaire et du Littoral; 2000. Consulté le 14 juillet 2017, available at: <http://collectif.littoral.free.fr/new/actualites/communiques/juin/c21juin.PDF>.

<sup>123</sup> TotalFinaElf, la série noire - Stratégies. *Stratégies*. 2017. Consulté le 14 juillet 2017, available at: <http://www.strategies.fr/actualites/marques/r13489W/totalfinaelf-la-serie-noire.html>.

<sup>124</sup> Pub : les comités de tourisme déboutés. *L'Obs*. 2017. Consulté le 14 juillet 2017, available at: <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20001218.OBS0309/pub-les-comites-de-tourisme-deboutes.html?xtor=RSS-13>.

de confiance. Cet outil doit être manié avec précaution, en ayant conscience des risques auxquels il expose l'organisation.

Face à la défiance grandissante des publics, réfractaires à l'invasion de la publicité et remettant en cause la crédibilité de l'émetteur, et à la perte de vitesse du marché publicitaire dans son ensemble, il est peut-être temps pour la publicité de se réinventer.

Cette dernière partie nous permet de valider notre troisième hypothèse qui consiste à dire que la publicité évolue dans un contexte de défiance et de perte de confiance, la publicité de crise doit être maniée avec beaucoup de précaution.

## Conclusion

A travers notre recherche, nous avons cherché à croiser deux champs de la communication habituellement imperméables : la communication de crise et la publicité. Nous nous interrogeons sur la pertinence et la légitimité de la publicité de crise à s'inscrire dans une logique de restauration d'image dans une stratégie de communication de crise.

L'étude de notre corpus documentaire ainsi que nos entretiens avec des professionnels de la communication nous ont tout d'abord permis d'analyser la publicité de crise en tant que sous-domaine de la publicité.

Nous avons ainsi pu constater qu'elle se rapproche de la publicité institutionnelle ou publicité corporate. Nous avons également pu remarquer que la publicité de crise sert de nombreux objectifs, qui ne sont pas nécessairement commerciaux, sa finalité essentielle restant de protéger la réputation de l'organisation en crise et de restaurer son image. Nous nous sommes ensuite attachés à l'étude des publicités sélectionnées, sur le fond et sur la forme, et avons pu noter de quelle façon le contenu de la publicité de crise tranche avec celui de la publicité classique. Nous avons également constaté que la publicité de crise répond à des exigences de sobriété contrairement aux publicités commerciales qui peuvent atteindre de hauts niveaux de créativité. Alors que la publicité classique met en scène les produits et services de l'annonceur, fait appel au storytelling et met en scène des personnages, la publicité de crise se veut informative et pédagogique et met en avant sa marque plutôt que son produit.

Notre première hypothèse, qui consistait à dire que la publicité de crise présente des caractéristiques propres et se différencie de la publicité commerciale a ainsi été vérifiée.

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés à la place accordée aux outils hors-média dans le cadre de la communication de crise. Après avoir successivement redéfini les contours des principaux outils mis en œuvre dans

la communication de crise (relations presse, communication interne, marketing direct et communication Internet), nous nous sommes attachés à mettre en exergue les attributs de la publicité de crise qui la rendent complémentaire à ces outils. Lors de cette seconde partie, nous avons établi que les relations presse, qui restent la pierre angulaire de la communication de crise, n'échappent pas elles-mêmes à une perte de crédibilité auprès du public et une mise en cause grandissante. Nous avons ainsi remarqué que la publicité de crise peut, dans une certaine mesure, combler les lacunes des outils hors-médias, en particulier en termes de publics ciblés et de contrôle du message émis. Plusieurs exemples nous ont permis de constater que la publicité de crise, activée dans un écosystème complet, peut effectivement s'avérer un complément précieux des outils de communication de crise classique, qu'elle ne saurait en aucun cas remplacer.

Nous sommes dès lors en mesure de confirmer que même si la communication de crise privilégie traditionnellement les outils hors-média, la publicité peut trouver toute sa place dans un dispositif de crise grâce à ses spécificités complémentaires aux outils classiques de communication de crise.

Enfin, nous nous sommes attachés à identifier les limites de la publicité de crise, et les oppositions qu'elle peut susciter, dont en particulier une défiance instinctive de la crédibilité de l'émetteur de la publicité, nécessairement partial : défiance alimentée par ailleurs de façon irraisonnée par les attributs intrinsèques de la publicité que sont la persuasion et la séduction... Nous avons ensuite étudié plus précisément la crise du secteur publicitaire qui s'illustre par la baisse des investissements et a contrario par le développement des mouvements anti-publicité et le rejet de la publicité affiché par des consommateurs de plus en plus. Nous nous sommes enfin intéressés aux risques spécifiques induits par l'utilisation de la publicité dans un contexte de crise et avons découvert qu'un mauvais usage de cet outil peut engendrer de nouvelles polémiques voire une nouvelle séquence de crise.

Nous avons par là même pu vérifier notre troisième hypothèse selon laquelle, compte tenu du contexte de défiance que nous connaissons aujourd'hui, la publicité de crise doit être maniée avec beaucoup de précaution



Nous avons ainsi pu démontrer que la publicité de crise parvient en effet à s'éloigner des objectifs primaires généralement commerciaux qu'on lui attribue, et à s'inscrire dans une logique de restauration d'image en temps de crise.

S'il nous a été impossible d'évaluer scientifiquement l'efficacité des publicités de crise étudiées, nous avons cependant tenté de déterminer dans les exemples relevés lesquelles avaient été bénéfiques et selon quels critères (exemple de la publicité EDF, page 41) tout en sachant rester critique dans certains cas quant aux conséquences constatées (exemples des publicités SNCF et Total, pages 52 et 53).

Nous concluons qu'il convient cependant d'être très prudent dans l'usage de la publicité de crise qui reste un outil imparfait. Les risques liés à l'usage de la publicité de crise sont d'autant plus grands que la publicité expose publiquement l'annonceur. Nous souhaitons ainsi émettre des recommandations à l'usage des professionnels de la communication qui seraient amenés à envisager le développement d'une publicité de crise.

Conscientes des limites de la publicité de crise, deux personnes interviewées lors des entretiens ont évoqué l'idée que la publicité de crise peut être considérée comme le dernier recours en communication de crise et peut être utilisée là où le message ne passe pas autrement.

Un impératif de cohérence reste de mise dans l'usage de la publicité de crise. En effet, si une organisation n'a pas l'habitude d'avoir recours à de la publicité en temps normal, nous déconseillons l'usage de la publicité de crise. Cette position rejoint l'hypothèse défendue par Patrick Lagadec dans l'un de ses ouvrages : « La communication, lors de la crise, dépend dans une très large mesure de la communication préalable : il ne s'agit donc pas de sortir brutalement un arsenal de "guerre médiatique" totalement artificiel. »<sup>125</sup>

Nous tenons à rappeler, comme cela a été évoqué dans notre recherche, que la publicité de crise ne saurait être le seul outil de communication de crise activé dans le but de protéger la réputation de l'organisation en crise et de restaurer son image. Cet outil reste un complément aux outils de communication de crise

---

<sup>125</sup> LAGADEC Patrick, *La gestion des crises - outils de décisions à l'usage des décideurs*, Mac Graw-Hill 1991

hors-média et ne peut se passer d'un écosystème complet dans lequel il s'inscrira en cohérence et dont il reprendra les postures précédemment revendiquées.

La publicité de crise doit se démarquer de la publicité classique voire marquer une rupture avec les codes publicitaires habituels de l'organisation, afin de bien différencier ce qui relève de la crise évoquée et ce qui touche à la continuité de l'activité.

Plus que jamais, nous recommandons de réaliser un pré-test de la publicité afin d'en éviter son rejet. Ces procédés sont parfois utilisés avant le lancement d'une campagne de publicité classique afin de s'assurer de l'efficacité du message publicitaire<sup>126</sup>. En temps de crise et ayant pris connaissance des risques pouvant découler d'une mauvaise utilisation de la publicité de crise, il nous semble nécessaire d'insérer cette étape de test dans la production de la publicité. D'aucuns pourront avancer l'argument de la temporalité urgentiste en temps de crise qui peut pousser à supprimer certaines étapes jugées superflues. Cependant, nous insistons sur le caractère salvateur du pré-test de la publicité qui pourra permettre d'éviter une résurgence de la crise.

Enfin, nous ne saurions que recommander de suivre les préceptes fondamentaux de la communication de crise lors du développement d'une publicité de crise, et ainsi de faire preuve d'anticipation, d'honnêteté, de respect et d'éthique.

La question des acteurs impliqués dans le développement de la publicité de crise reste en suspens. En effet, nous avons pu remarquer lors de nos échanges avec des professionnels de la communication, ayant déjà travaillé sur le développement d'une publicité de crise, que les configurations sont nombreuses. L'organisation elle-même peut produire et se charger de la diffusion de sa publicité de crise comme cela a été le cas de la SNCF, l'organisation peut mandater son agence de publicité habituelle à l'instar d'EDF pour sa publicité suite à la tempête de 1999, ou l'organisation peut également impliquer ses consultants spécialisés en communication de crise comme a

---

<sup>126</sup> Pré-test publicitaire. *Définitions marketing*. 2017. Consulté le 26 juillet 2017, available at: <https://www.definitions-marketing.com/definition/pre-test-publicitaire/>.

témoigné Alexis Volanov qui a travaillé sur la publicité de crise Amora alors qu'il appartenait à l'agence de communication Edelman.

Le tryptique annonceur – agence de publicité – agence de communication de crise peut s'avérer complexe quand nous savons que ces trois types d'acteurs exercent des activités différentes. Nous pensons particulièrement aux oppositions entre les agences de publicité et les agences spécialisées en communication de crise qui ont des visions très différentes de la communication et sont à priori peu amenées à travailler conjointement, excepté lors d'une situation nécessitant effectivement le développement d'une publicité de crise.

Il conviendra alors de déterminer précisément les rôles et les responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans le projet afin de faciliter les échanges et permettre d'agir de manière efficace.

Au début de notre recherche, nous constatons que la publicité de crise est encore très peu développée en France et nous nous interrogeons sur les raisons de ce retard. Après avoir pu vérifier que la publicité de crise comportait des avantages indéniables en termes de communication de crise, nous pouvons désormais réfuter la thèse du caractère inefficace de l'outil. Par ailleurs, il nous est apparu possible de rattacher le rejet instinctif de la publicité auquel nous avons été confrontés à une simple habitude culturelle

Nous avons suspecté un autre frein possible au développement de la publicité de crise en France, dans la complexité de la coordination entre des acteurs très différents que sont les agences de publicité, les agences de communication de crise et les annonceurs, lié au fait que la publicité de crise n'est officiellement attribuée à aucun acteur en particulier.

Il est important de rappeler que la communication de crise est une discipline jeune, qui se théorise et se professionnalise depuis les années 1980. Encore en construction, elle ne cesse d'évoluer et a par exemple intégré l'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux. Il reste ainsi tout à fait plausible de penser que la publicité de crise trouvera peut-être sa place dans la discipline.

Enfin, lors de nos recherches, nous avons pu noter une situation paradoxale.

Nous avons dans un premier temps pointé du doigt la perte de vitesse que subissent les relations presse, en lien direct avec la perte de crédibilité des

médias, de plus en plus souvent accusés de connivence avec le pouvoir et la sphère économique.

Nous avons ensuite mis en avant l'opposition des mouvements anti-pub qui irriguent le grand public de leurs revendications et ont sans doute participé à la création d'une nouvelle forme de consumérisme plus critique, illustré par la notion de consomm'acteur.

Nous ne pouvons que remarquer que la défiance grandissante des consommateurs, qui est elle-même une des causes de la multiplication des crises, rend ardu le travail des communicants de crise qui peuvent peiner à convaincre les publics concernés.

Notre étude est basée sur un corpus publicitaire restreint car la discipline reste peu développée en France. Nous avons pu remarquer par ailleurs que certains pays à l'instar des Etats-Unis ont davantage recours à la publicité de crise. Il semblerait pertinent d'étudier et de comparer ces deux modèles tout en prenant en compte les habitudes culturelles différentes des deux pays, et l'approche des consommateurs face à la publicité.

## Bibliographie

### Ouvrages

- CAUMONT Daniel La Publicité. Paris: Dunod; 2012.
- HEBERT Nicole L'entreprise Et Son Image. Paris: Dunod; 1987.
- KLEIN Naomi No Logo. Toronto: Vintage Canada; 2009.
- LAGADEC Patrick : La gestion des crises : outils de réflexion à l'usage des décideurs - Paris :Mac Graw-Hill, 1991
- LECERCLE Patrick Pub New Deal. Paris: Éd. Ophrys; 2007.
- LENDREVIE Jacques, DE BAYNAST Arnaud Publicitor: Communication 360° On Line Off Line. 8th ed. Paris: Dunod; 2014.
- LENDREVIE Jacques, LEVY Julien Mercator. Paris: Dunod; 2014.
- LIBAERT Thierry La Communication De Crise. 4th ed. Paris : Dunod; 2015.
- LIBAERT Thierry, JOHANNES Karine. La Communication Corporate. Paris: Dunod; 2016.
- LIBAERT Thierry. Communicator. Toute La Communication D'entreprise. 6E Éd. Paris: Dunod Editions; 2012.
- MARTIN Marc Histoire De La Publicité En France. Presses universitaires de Paris Ouest; 2012.
- MARTIN Marc Trois Siècles De Publicité En France. Paris: Jacob; 1992.
- MOREL Philippe. Communication Institutionnelle. Paris: Vuibert; 2012.
- OGRIZEK Michel, GUILLERY Jean-Michel La communication de crise. Paris: Que sais-je; 2000
- SALMON Christian, Storytelling la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits, Paris, La Découverte, 2007

### Articles scientifiques

- Benjamin DELALANDE, « Publicité sans frontières. De la pub au politique », Mots. Les langages du politique [En ligne], 98 | 2012, mis en ligne le 01 mai 2014, URL : <http://mots.revues.org/20613>
- Christophe Chaptal de Chanteloup - La publicité par temps de crise 1994
- COURBET Didier, et DENIS Benoit. « Neurosciences au service de la communication commerciale : manipulation et éthique. Une critique du neuromarketing », Études de communication, vol. 40, no. 1, 2013, pp. 27-42.
- HEIDERICH Didier La Gestion de crise a un demi-siècle. In Magazine de la communication de crise et sensible. 2008
- Karine Berthelot-Guiet, Caroline Marti de Montety et Valérie Patrin-Leclère, « Entre dépublicitarisation et hyperpublicitarisation, une théorie des métamorphoses du publicitaire », Semen [En ligne], 36 | 2013, mis en ligne le 22 avril 2015. URL : <http://semen.revues.org/9645>
- Le nouveau paysage de la crise. Par Thierry Libaert. Communication-sensible.com. 2016. Available at: <http://www.communication-sensible.com/articles/article298.php>.

- LENTZEN, Evelyne. « La publicité », Courrier hebdomadaire du CRISP, vol. 1158-1159, no. 13, 1987, pp. 1-52
- Mélanie Notte, La publicité corporate des multinationales, entre standardisation et adaptation: étude des pratiques de L'Oréal, Benetton et Ford Motor Company. (2011)
- TSIKOUNAS Myriam « La publicité, une histoire, des pratiques. » Sociétés & Représentations. 2010;

## Articles de presse

- A la recherche de l'attention perdue - Stratégies. Stratégies. 2017. Available at: <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1059151W/a-la-recherche-de-l-attention-perdue.html>.
- Baromètre Sur Les Adblocks Sur Le Marché Français. Ipsos Connect pour IAB France; 2016. Available at: [http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005822/Barometre\\_Adblocks\\_IABFrance\\_Ipsos\\_Novembre20162.pdf](http://www.datapressepremium.com/rmdiff/2005822/Barometre_Adblocks_IABFrance_Ipsos_Novembre20162.pdf).
- Comment Findus a géré la crise - Matthieu Lambeaux. Prodimarques.com. 2017. Available at: <http://www.prodimarques.com/documents/gratuit/84/comment-findus-a-gere-la-crise.php>.
- Connivences et complicités : amours coupables et amitiés louables ?. Acrimed | Action Critique Médias. 2017. Available at: <http://www.acrimed.org/Connivences-et-complicites-amours-coupables-et-amities-louables>.
- Kantar - Baromètre 2017 de la confiance des Français dans les media. Frkantarc.com. 2017. Available at: <http://fr.kantar.com/m%C3%A9dias/digital/2017/barometre-2017-de-la-confiance-des-francais-dans-les-media/>.
- La défiance envers les médias s'accroît. Le Monde.fr. 2017. Available at: [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/02/02/la-confiance-dans-les-medias-poursuit-sa-chute\\_5073654\\_3236.html#gZVtLhq951BIICbJ.99](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2017/02/02/la-confiance-dans-les-medias-poursuit-sa-chute_5073654_3236.html#gZVtLhq951BIICbJ.99).
- La SNCF a-t-elle déraillé? - Stratégies. Stratégies. 2017. Available at: <http://www.strategies.fr/actualites/marques/240097W/la-sncf-a-t-elle-deraille-.html>.
- Le Marché Publicitaire Français En 2016. Irep et France Pub; 2017. Available at: [http://www.irep.asso.fr/\\_files/marche\\_publicitaire/communiqu\\_e\\_de\\_press\\_e\\_MPF\\_2016.pdf](http://www.irep.asso.fr/_files/marche_publicitaire/communiqu_e_de_press_e_MPF_2016.pdf)
- Les conseils d'amis préférés aux publicités traditionnelles. Nielsen.com. 2017. Available at: <http://www.nielsen.com/fr/fr/insights/reports/2015/confiance-en-la-publicite-dans-le-monde---recommandations-d-amis.html>.
- Pourquoi les RP ne peuvent-elles être un 'complément' à la publicité. lesechos.fr. 2017. Available at: <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-171634-pourquoi-les-rp-ne-peuvent-elles-etre-un-complement-a-la-publicite-2099709.php#H0VZfdyb3UVwDiOT.99>.

- Pub : les comités de tourisme déboutés. L'Obs. 2017. Available at: <http://tempsreel.nouvelobs.com/societe/20001218.OBS0309/pub-les-comites-de-tourisme-deboutes.html?xtor=RSS-13>.
- Quand la pub panse l'image. Perrier, McDo et plus récemment Michelin: en période de crise, les marques affûtent leur communication. Libération.fr. 2017.
- Quand la publicité avance masquée. Libérationfr. 2017.
- Qui sont les acteurs du mouvement antipub en France ?. Le Figaro. 2017. Available at: <http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/03/25/01016-20170325ARTFIG00003-qui-sont-les-acteurs-du-mouvement-antipub-en-france.php>.
- SNCF : "Y'en a marre !." Le Point. 2017. Available at: [http://www.lepoint.fr/societe/sncf-y-en-a-marre-27-06-2014-1841215\\_23.ph](http://www.lepoint.fr/societe/sncf-y-en-a-marre-27-06-2014-1841215_23.ph)
- TotalFinaElf, la série noire - Stratégies. Stratégies. 2017. Available at: <http://www.strategies.fr/actualites/marques/r13489W/totalfinaelf-la-serie-noire.html>.

## **Annexes**

### **Annexe 1 : Guide d'entretien**

#### **Guide d'entretien**

A destination de : prénom, nom  
Fonction  
Date de l'entretien

*Dans le cadre d'un mémoire sur la publicité comme outil dans une logique de restauration d'image en temps de crise.*

- Se présenter, remercier pour le temps accordé, expliquer rapidement la démarche dans laquelle se déroule l'entretien et le choix de cet interlocuteur
- Expliquer la raison de l'enregistrement vocal et rassurer sur l'anonymat

Thématiques à aborder :

#### **Pratiques professionnelles :**

- Pouvez-vous vous présenter, présenter votre poste ?
- Quelles sont les solutions proposées par votre agence en termes de communication de crise ?

#### **Communication de crise :**

- Quels sont pour vous les principaux outils de communication de crise ?
- Quels sont les avantages des RP en communication de crise ? Ses inconvénients ?
- De la communication de proximité
- Du marketing direct
- De la communication interne
- D'Internet et des réseaux sociaux
- Autre outil évoqué

#### **Publicité de crise :**

- Selon vous, quel sont les principaux objectifs d'une publicité de crise ?
- Quels avantages associez-vous à la publicité de crise ?
- Dans quelle situation la prise de parole publicitaire vous semble-t-elle souhaitable ? Nécessaire ? Inévitable ?



- Quels peuvent être les risques liés à l'utilisation de la publicité de crise ?
- Avez-vous déjà travaillé sur une crise au cours de laquelle vous avez conseillé à votre client de recourir à l'achat d'espace ? Dans quel but ? Y-a-t-il eu des réticences face à ce conseil ?
- A partir d'exemples concrets de crises sur lesquelles vous avez été amené à recourir à la publicité de crise, pouvez-vous nous indiquer :
  - Quand la publicité a-t-elle été émise ? Pendant la phase de crise ? Après la phase de crise ?
  - Sur quels supports et pendant combien de temps elle a été diffusée ?
  - Quels en étaient les objectifs ?
  - Si d'autres outils avaient été mis en place en amont ? Lesquels ? S'ils avaient permis d'atteindre les objectifs fixés ?
  - Quelle a été la perception du grand public / du public cible face à cette publicité ?
- Au vu de ces exemples (*corpus de publicités sélectionnées à affiner*) de publicité de crise, diriez-vous que la publicité de crise et la publicité classique partagent les mêmes caractéristiques (place de l'information, signature, images, séduction VS conviction...) ?

**Publicité :** (*partie dédiée aux professionnels de la publicité*)

- Selon vous, quel sont les principaux objectifs d'une publicité ?
- Comment définiriez-vous une publicité corporate ou institutionnelle ?
- Que diriez-vous du ressenti des consommateurs face à la publicité en général aujourd'hui : peut-on parler de confiance, de méfiance grandissante, de rejet ?

## Annexe 7 : Publicité Amora

# AMORA RESTE À DIJON.

**CAR NOS RACINES  
SONT NOTRE FORCE.**

Marques emblématiques du patrimoine gastronomique français, Amora et Maille font partie intégrante de l'histoire de Dijon, et de sa renommée internationale.

L'usine Amora Maille, située à Chevigny, dans le Grand Dijon, sera demain, par sa réorganisation le plus grand site européen de fabrication de condiments, produisant de la Moutarde de Dijon, de la Mayonnaise de Dijon, des vinaigres, des cornichons, vinaigrettes et sauces salades.

Des produits conjuguant qualité exceptionnelle, tradition, authenticité et garantissant aux consommateurs du monde entier, une indispensable et totale satisfaction.

Bien ancrée sur son territoire, fière de ses racines, Amora Maille porte et portera haut et fort les couleurs d'une Bourgogne conquérante.



## **Annexe 8 : Publicité Coca-Cola**

Script : *pas de parole.*

## **Annexe 9 : Publicité EDF**

Script :

*« Hier encore, notre énergie pour tout rebrancher. Aujourd'hui, notre énergie pour tout explorer, tout vérifier, tout préparer, tout éclairer, tout inventer, tout relier, tout respecter. Demain, pour construire ensemble ce nouveau siècle, notre énergie sera toujours à vos côtés. Electricité de France ».*

## Annexe 10 : Publicité Findus

**POUR VOUS, NOUS DEVONS FAIRE CHANGER LES CHOSES.**

FINDUS S'ENGAGE EN TOUTE TRANSPARENCE :

**Engagement N°1**

Depuis le 4 février 2013, **100% des produits Findus** contenant de la viande de bœuf font l'objet de **contrôles ADN**.

**Engagement N°2**

A partir du mois de mars 2013, vous pourrez vérifier, sur le site **www.findus.fr**, la conformité de vos produits.

En attendant, le service consommateur reste à votre écoute au **0800 20 50 53** (numéro vert, appel gratuit)

**Engagement N°3**

Findus s'engage à mettre en place **un approvisionnement plus court et transparent**.

Nous avons entamé des démarches pour que nos produits soient, prochainement, cuisinés exclusivement avec de la **Viande Bovine Française\***.

**Les tests ADN effectués par Findus ont mis à jour une fraude sur la filière bovine à l'échelle européenne.**

**Findus**

\* INTERBEV Association française Interprofessionnelle du Bœuf et des Viandiers a mis en place le signalement Viande Bovine Française (VBF) avec l'appui du Réseau de l'Appellation, de la France et de l'Allemagne.

© 2013 Findus. Tous droits réservés. 100% viande de bœuf contrôlée. 100% viande de bœuf contrôlée.

POUR VOTRE SANTÉ, MANGEZ AU MOINS CINQ FRUITS ET LÉGUMES PAR JOUR. WWW.MANGERBOUGER.FR

## Annexe 11 : Publicité Mc Donalds

### Encore un petit effort Monsieur Thévenoud, vos chiffres sur l'utilisation de l'argent de la baisse de la TVA par McDonald's sont presque bons.

La semaine dernière, Monsieur Thévenoud prenait McDonald's à nouveau pour cible au sujet de l'utilisation de l'argent de la baisse de la TVA, en parlant d'un avantage de 190 millions d'euros par an pour notre enseigne. Il revient cette semaine avec un chiffre revu à 19 millions d'euros. McDonald's précise que c'est en fait, un solde négatif de 33 millions d'euros pour l'enseigne et ses franchisés qui est la réalité.

McDonald's a respecté l'ensemble des engagements du Contrat d'Accès de 2009 en prenant des mesures concertées sur le social, les prix et les investissements :

- **78 millions d'euros pour améliorer les conditions sociales de nos employés**

Amélioration de salaires, maintien d'une prime annuelle conventionnelle pour tout salarié ayant plus d'un an d'ancienneté, mise en place d'une nouvelle génération. Par ailleurs, McDonald's a créé en 2009, 2012 et 2015, 3.000 emplois supplémentaires par an dans 80% de France Industrielle (CIC). Nous avons également pu réaliser de 3.000 emplois supplémentaires sur les années 2012, 2013 et 2014 conformément à nos engagements ; ce qui représente 16.000 emplois supplémentaires en CIC créés par McDonald's en 6 ans, chiffre bien loin des 3.000 emplois annoncés par Monsieur Thévenoud au titre de la production nationale.

- **28 millions d'euros pour maintenir l'accessibilité des produits les plus consommés**

Baisse du prix de 1% des menus Big Mac sans compter la réduction du prix du Happy Meal à 4 euros et de la gamme de sandwiches à moins de 2 euros et ce, malgré la hausse importante du prix du bœuf depuis 2009.

- **64 millions d'euros pour améliorer l'outil de travail des équipiers et réduire l'impact environnemental des restaurants.**

Amélioration des outils de production, rénovation des cuisines, intégration progressive des bitumeux, pompes à chaleur et alimentation électrique 100% d'origine renouvelable réduisant les émissions de gaz à effet de serre.

Cela représente au total 171 millions d'euros engagés annuellement pour réduire l'impact de la baisse de la TVA de 5,3% à 2% qui constitue une charge supplémentaire de 12 millions d'euros. Il s'agit donc bien d'un solde négatif pour McDonald's de 33 millions d'euros et non pas d'un solde positif de 19 millions d'euros comme annoncé par Monsieur Thévenoud.

McDonald's et ses franchisés continuent à rendre publiques ces informations lors des débriefs et des réunions visant soit à répondre aux entreprises, soit à diriger le secteur de la restauration. Tout le monde dispose ainsi de toutes ces informations.

Aux yeux, nous restons dans l'attente du rapport de Monsieur Thévenoud et de la fin des associations en concertation avec les organisations professionnelles initiées par le gouvernement.



Annexe 12 : Publicité Nutella



# L'huile de palme, parlons-en.

Depuis 50 ans, la confiance des Français nous engage : être une grande marque, c'est une grande responsabilité. C'est pourquoi nous avons toujours fait des choix responsables dans la sélection de nos ingrédients.

Aujourd'hui, Nutella se retrouve, de manière injuste, au cœur d'un débat sur l'huile de palme, il nous semble important de vous apporter les précisions suivantes :

Nutella est composé essentiellement de noisettes, de cacao, de lait en poudre, de sucre et d'huile de palme. C'est l'huile de palme qui garantit l'onctuosité et la stabilité de la recette. Nous l'utilisons parce qu'elle permet d'obtenir la consistance souhaitée sans avoir recours au processus d'hydrogénation des matières grasses, qui peut occasionner la formation d'acides gras trans.

L'huile de palme que nous utilisons est extraite des fruits de palmiers à huile cultivés en Malaisie et en Papouasie-Nouvelle-Guinée. Ferrero a déjà annoncé publiquement son objectif d'atteindre 100% d'huile de palme durable « ségrégée » d'ici 2015 et est membre depuis 2005 de la RSPO, une table ronde œuvrant à la mise en place d'une filière d'approvisionnement durable, respectueuse des hommes et de l'environnement. Ferrero continue à mettre en place des systèmes de traçabilité certifiés en maintenant son soutien à l'objectif « Zéro Déforestation ».

Contrairement aux idées reçues et à certaines communications opportunistes, dans le cadre d'une alimentation équilibrée, l'huile de palme n'est pas dangereuse pour la santé. Elle présente, en termes de matières grasses, un profil nutritionnel proche de celui du beurre.

Les nutritionnistes le disent : ce qui doit être surveillé, c'est la consommation de matières grasses saturées. Or, une tartine de Nutella contient moins de matières grasses saturées que la plupart des goûters ou petits déjeuners.

Comparaison des apports nutritionnels

	40 g de pain + 10 g de beurre	40 g de pain + 10 g de Nutella + 10 g de confiture	4 biscuits aux fruits de chocolat (50 g)	Pain de chocolat (50 g)
Énergie (kcal)	305	265	285	321
Matières grasses (g)	10,1	8,9	11,1	16,8
Dont matières grasses saturées (g)	3,4	5,8	7,1	6,3
Glucides (g)	46,8	47,6	42,5	38,9

Source : COAM 2012

Si vous souhaitez en savoir plus, rendez-vous sur [nutellaparlonsen.fr](http://nutellaparlonsen.fr)  
Nutella est une marque du groupe FERRERO.



## Annexe 13 : Publicité Perrier

SCRIPT : « Je savais bien que tu reviendrais petite, tu pouvais pas me faire ça. C'était pas ton genre, fierotte comme tu es, de tout laisser tomber ! Et que tu as été tout casser là ! Allez viens, petite. Tu es toute pure là, avec ta belle étiquette marquée 'nouvelle production'. Ça te va bien tu sais. Et que tu vas me l'abimer si tu continue à pleurer comme ça ! » « Je ne pleure pas, c'est le bonheur ! » « Tu crois que je le sais pas »

On entend quelqu'un qui renifle derrière. Voix homme vs voix frêle de femme.

## Annexe 14 : Publicité Quick

# ENGAGEMENT QUALITÉ N°3

Publi-communic

## Référent qualité : Être intransigeant au quotidien

*Parce que vos questions en matière de qualité ne doivent jamais rester sans réponse, nous avons décidé de mettre à votre disposition dans nos restaurants des Référents Qualité, véritables porte-paroles de la Qualité Quick. Vous avez faim d'informations, nous avons la solution !*

Chez Quick, la qualité est l'affaire de chaque membre de notre personnel. Chaque équipe représente donc ces valeurs d'exigence. Mais pour vous permettre d'obtenir à tout moment une réponse claire et précise sur toutes vos questions en matière de qualité, nous mettons à votre disposition des Référents Qualité. Véritables porte-paroles de la Qualité Quick auprès des clients dans nos restaurants, les Référents Qualité sont formés pour apporter les réponses les plus complètes à chacune de vos questions. Alors si vous cherchez des réponses, vous allez être bien servis !



### FACE À FACE



« C'est vrai, comme tout le personnel du restaurant, je me sens responsable de la qualité. Mais être Référent Qualité, c'est encore autre chose. Être au contact direct des clients, pouvoir leur apporter des réponses précises, découvrir leurs attentes, c'est une mission très importante. Nos clients ont besoin d'être informés et il faut tout faire pour les satisfaire. »

Mehdi Tahraout,  
Référent Qualité Quick



### Les réponses sont toujours au rendez-vous !

Facilement identifiable, le Référent Qualité se tient à votre disposition dans le restaurant. Et s'il n'est pas disponible au moment où vous en avez besoin, un de nos managers enregistre votre question ainsi que vos coordonnées et s'engage à vous transmettre une réponse sous 48 heures. Alors ne restez pas sur votre faim, posez-nous toutes vos questions !



### VOUS OUVRIER LES PORTES DE NOS RESTAURANTS, C'EST AUSSI ÇA ÊTRE TRANSPARENT !

Être 100% transparent avec nos clients, c'est aussi les inviter dans les coulisses de nos restaurants. Contrôles de qualité, de sécurité et d'hygiène, enquêtes santé et nutrition, questions des internautes... Vous pouvez accéder à toutes ces informations sur le site internet Quick Info Conso :

[www.quickinfoconso.fr](http://www.quickinfoconso.fr)



Quick, faire progresser la qualité chaque jour.



## **Annexe 15 : Publicités Samsung**

### **Contrôle sécurité batterie en 8 points.**

*Script : « Chez Samsung, la sécurité a toujours été notre priorité. Depuis le rappel de notre Galaxy Note 7, nous avons repensé la procédure de fabrication de nos smartphones et développé le contrôle sécurité batterie en 8 points. Nous avons soumis les batteries à des tests de résistance à grande échelle et testé nos produits dans les conditions les plus extrêmes. Une preuve de notre engagement à les rendre toujours plus sûrs. Nous ne cesserons jamais d'innover. Parce que l'innovation est notre culture et la qualité notre priorité. »*

### **Le contrôle qualité Samsung**

*Script : Pas de voix off*

# SEPHORA

## L'emploi menacé aux Champs-Élysées...

Sephora, leader sur le marché français de la parfumerie sélective, est un des employeurs les plus actifs de la distribution française avec 300 magasins et 4 500 employés en France.

Son plus grand magasin au monde, Sephora Champs-Élysées, est aujourd'hui menacé d'obligation de fermeture dès 21 heures à la suite d'une action en justice d'une intersyndicale du commerce de Paris qui a choisi d'agir contre le travail de nuit pour des raisons uniquement idéologiques.

Sephora déplore cette situation et rappelle que les horaires actuels du magasin des Champs-Élysées, pratiqués depuis son ouverture en 1996, rencontrent une très large adhésion parmi les salariés : plus de 90% se sont exprimés en faveur de cette organisation du travail et sont volontaires pour travailler dans les conditions actuelles du magasin qui propose des rémunérations attractives.

L'interdiction du travail de nuit aurait un impact significatif sur la vie du magasin qui réalise en soirée plus de 20% de son chiffre d'affaires et donc, sur les équipes. L'obligation de fermer à 21 heures le Sephora des Champs-Élysées menacerait plus de 45 emplois.

Cette fermeture pénaliserait également la clientèle touristique dont plus de 50% est une clientèle du soir (restaurants, cinémas et commerces).

Le magasin Sephora Champs-Élysées contribue largement au rayonnement de la plus belle avenue du monde. Sa fermeture anticipée créerait un grave préjudice social, économique et touristique.

A un moment où notre pays est violemment frappé par la crise et le chômage qui en résulte, la liberté du travail ne saurait être mise en cause pour des raisons administratives ou idéologiques.



## **Annexe 17 : Publicité SNCF**

SCRIPT :

« Y'EN A MARRE » (écrit, pas parlé)

« Ces mots, ce sont les vôtres.

*Ces derniers jours ont été compliqués pour vous, nous le savons.*

*Pour le mois de juillet, les abonnés mensuels bénéficieront d'une réduction tarifaire compensant ces jours de grève.*

*Nous avons tout mis en œuvre pour vous rendre ces moments les moins pénibles possible.*

*Plus de 10.000 gilets rouges se sont mobilisés.*

*Cela n'a pas toujours suffit.*

*Nous le regrettons. »*

## **Annexe 18 : Publicité Total**

Script :

« *Nous sommes conscients de la catastrophe qu'a été le naufrage de l'Erika et nous tenons à remercier tous ceux qui se sont mobilisés. Nous participons toujours au nettoyage des côtes et nous assurons également le traitement des déchets.*

*Les opérations de pompage de l'épave ont commencé mais notre mission n'est pas terminée : nous nous engageons à contribuer à la restauration des équilibres écologiques et à tout faire pour que le transport pétrolier soit plus sûr. »*

## Résumé

Les organisations évoluent dans un environnement complexe et sont aujourd'hui plus enclines à se préparer à la gestion et à la communication de crise. La discipline se professionnalise et fait l'objet d'une théorisation.

La publicité de crise reste cependant un outil peu utilisé en France et n'a pas fait l'objet de recherches. Nous nous sommes ainsi interrogés sur les raisons de ce manque de reconnaissance et avons cherché à étudier son efficacité.

Nous avons tout d'abord pu noter que la publicité de crise se distingue de la publicité classique, qu'elle sert des objectifs différents et pas seulement commerciaux, et que son contenu est différent, tant sur la forme que dans le fond.

Nous avons ensuite mis en lumière les limites des outils de communication de crise classique et montré que la publicité de crise est complémentaire à ces outils et permet de combler certaines de ces lacunes. Nous nous sommes rapidement aperçus que la publicité de crise n'a cependant pas vocation à être utilisée comme le seul outil de communication de crise et qu'elle s'inscrit dans un écosystème global.

Enfin, nous nous sommes attachés à étudier les limites de la publicité de crise et les risques que cet outil peut entraîner. Cet outil souffre en effet d'un manque de crédibilité et d'interaction avec les parties prenantes. Nous avons alors montré que la publicité de crise peut elle-même engendrer des critiques ou relancer une séquence médiatique négative pour l'annonceur.

Notre étude montre alors que la publicité de crise est un outil efficace qui parvient à répondre aux objectifs d'une stratégie de communication de crise mais que cet outil est imparfait et doit être manié avec précaution afin d'en éviter son rejet.

La communication de crise étant une discipline encore jeune, elle ne cesse d'évoluer et il est possible que la publicité de crise trouvera sa place dans cette discipline et se professionnalisera à son tour.

## **Mots clés**

- Communication de crise
- Publicité
- Publicité de crise
- Publicité institutionnelle
- Communication média et communication hors média
- Défiance des publics