

La Communication de Crise

Il faut savoir qu'on ne sait pas "grand-chose" de la communication de crise, elle est un domaine d'étude récent.

Elle est complexe et dépend de nombreuses conditions, du contexte, ainsi une communication de crise qui échoue à un moment t peut se révéler efficace en t+1: "l'improvisation" y tient une grande part, "il faut réussir à viser juste au bon moment!"

Elle doit cependant être ancrée, cohérente avec la stratégie globale de communication de l'entreprise...

I : La communication de crise: une communication spécifique

Définitions:

« On définit la crise comme un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ». (Roux-Dufort C., *« La Gestion de Crise »*, Bruxelles, De Boeck Université, 1999.)

« La crise est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ». (Libaert T., *« La Communication de Crise »*, Paris, Dunod, 2001)

Aujourd'hui, on constate que le devoir des « Entreprises citoyennes », est de promouvoir leur **Responsabilité** et leur **Transparence** aux yeux du public, surtout en situation de crise.

Toutes les entreprises peuvent être frappées, même les multinationales les plus connues (Coca Cola, IBM, Total Fina Elf...) connaissent des crises, c'est pourquoi «personne n'est infaillible»: d'où la nécessité de la maîtrise de la communication de crise.

« Le succès est un mauvais professeur. Il pousse les gens intelligents à croire qu'ils sont infaillibles ». **Bill Gates**

En effet, les phénomènes de crise ne sont plus des événements à caractère exceptionnel. On observe même un "Boom" des crises depuis une dizaine d'années. La crise doit ainsi être considérée sinon comme une fatalité comme une possibilité et vue comme latente.

Certains voient même tristement en la communication de crise une réalité quotidienne:

"La communication d'entreprise est une rare petite période heureuse entre deux communications de crise" Thierry Orsoni

Historique:

La communication n'est pas une science exacte. Elle serait apparue au XIX^{ème} siècle mais en pratique on la date aux années 1990 avec les catastrophes écologiques, les crises alimentaires, les plans de restructuration des entreprises...

Elle est donc un type de communication récent mais désormais incontournable...

Les entreprises doivent mettre en place une organisation de crise et poster la communication de crise comme système de défense à un véritable tremblement de terre au sein de leur organisation!

1- De l'accident à la crise ("Communication de crise", M.Obrizek)

Une crise survient à la suite d'un accident, d'une urgence opérationnelle et à cause de certains facteurs:

- Une **non prise de parole des dirigeants** (« Dans une avalanche, aucun flocon ne se sent responsable. » Stanislaw Jerzy Lec)

Si l'accident a des **conséquences importantes aux yeux du public** (victimes/dégâts graves)

- Plus **l'évènement est médiatisé** et plus la firme est connue, plus la remise en cause de l'entreprise est évidente aux yeux du public (corrélation étroite et paradoxale entre communication institutionnelle et communication de crise)

- S'il existe un **manque de transparence de l'information**

- Si l'entreprise ignore **la nature et les circonstances initiales de l'accident**

Un accident insignifiant peut donc entraîner une crise si les mises en cause portent sur les conditions de survenue, la gestion du drame, l'ampleur de l'accident, le devenir du site, du produit, des activités de la firme.

2- La typologie des crises

Deux grands types de crise:

- **sur produits**: problème sanitaire, rappels de produits (listériose, salmonellose, vache folle, fongicide dans le Coca Cola dans l'usine de Dunkerque; fonctionnel (automobiles)

- **de valeurs**: qui sont l'expression de la culture et des valeurs de l'entreprise commercialisant la marque. Valeurs morales ou sociétales (environnement...)

Exemples: problèmes sur le comportement de la firme (malhonnêteté), plan social, fermeture d'usine, affaires judiciaire, valeurs sociétales (une seule rumeur peut suffire, exemple de Nike et le travail des enfants).

Typologie suivant secteur de l'entreprise

Tous les secteurs de l'entreprise peuvent être touchés.

4 domaines de crise:

Economique, technique, politique, corporate (actions de l'entreprise, valeurs de l'entreprise).

Les crises peuvent naître, s'amplifier ou se réduire du fait d'éléments divers (médiatisation, rumeur, Internet)

Type de crise	catégories	illustrations		
		cas	date	événement
Economique Financière Sociale	Difficultés économiques	Renault	1984	Pertes financières
	OPA	BSN	1968	OPA hostile
	Effondrement boursier Grève problèmes individuels	Air France Harcèlement	1998	Grève de pilotes
Technique Sanitaire	Défaillance de produits	Mercedes	1998	Tenue de route
	Suspicion d'intoxication	Listeria	1998	Fromages interdits à la vente
Accident	Explosion naufrage	Total Erika	1999	Naufrage
		Total Azf	2001	Explosion
Politique Juridique	Corruption	Lyonnaise des Eaux; Cortal	1994	Marché eau Grenoble
	Nouvelle réglementation		1992	Suppression de comptes rémunérés
Corporate	Action non acceptable	Axa	2000	Doublement cotisations pour handicapés
	Rumeur	Nature et découvertes et l'église de Scientologie		

La crise peut être de type « **naturel** » (ex : inondations de 1999/2000), ou de type « **humain** » (ex: piratage informatique, rumeurs lancées sur Internet ou bouche à oreille, conflits sociaux...)

De type "humain", elle peut être due à des événements intentionnels (les personnes d'une entreprise qui souhaitent vivement provoquer une situation de crise pour en tirer profit) ou accidentels (aucune partie prenante d'une entreprise n'a voulu ou souhaité créer une situation de crise pour sa firme).

Différentes phases de la crise

- La phase préliminaire : premiers signaux d'alerte (d'où l'importance d'une "veille" stratégique)
- La phase aiguë : l'évènement survient, la crise éclate et monte en puissance
- La phase chronique elle fait suite à l'apogée de la crise quand le « battage » médiatique diminue en raison d'un besoin de renouvellement de l'actualité
- La phase de cicatrisation "post-crise": la crise a disparu ou tout du moins les media n'en font plus écho, cette phase permet le retour d'expérience sur la gestion de crise et l'évolution vers une nouvelle dynamique (remaniement de l'organisation).

Elle a de nombreuses causes: complexité technologique, transformation des médias, sensibilité à l'environnement, progrès de la réglementation, accroissement de la méfiance (fin du paradigme scientiste), évolution de la justice, montée du pouvoir du monde associatif, fin du modèle d'autorité chez les salariés, progrès de la métrologie, mondialisation

La crise peut être déclenchée à cause de problèmes sur un produit ou l'issue d'une expression, d'une action contraire aux valeurs communiquées par la firme ou celles morales et sociétales essentielles au public.

Elle peut toucher tous les secteurs d'activité de l'entreprise.

Sa cause peut être naturelle, accidentelle ou créée intentionnellement par un ennemi ou détracteur de l'entreprise (exemple des rumeurs par Internet ou le bouche à oreille).

Enfin on observe une tendance à la multiplication et à l'accélération des crises.

3- Quelle stratégie pour quelle crise?

Avant d'élaborer une stratégie, il faut évaluer la situation

(Selon Jean-Pierre Piotet cité par T.Libaert dans « La Communication de Crise », Durod)

Le seuil de crise : La reconnaissance de la crise, en effet, certaines situations ne nécessitent pas la mise en place d'un dispositif de crise

La connaissance du sujet : Plus de crédibilité si l'entreprise possède toutes les informations relatives aux causes et conséquences de celle-ci.

Les risques encourus : Dans quelle mesure l'entreprise est-elle en danger ?

La médiatisation : Suivant l'importance des médias qui s'intéressent à l'affaire, l'ampleur de la crise ne sera pas la même

Le déroulement prévisible de la crise : Evaluer l'importance de la crise pour adapter sa stratégie de communication

La responsabilité de l'entreprise : L'entreprise doit s'interroger sur sa responsabilité

Le temps : La crise se caractérise par une accélération du temps.

RQ: La notion de crise ne signifie pas forcément crise de grande ampleur, qui touche le consommateur et donc portée à la connaissance du public. Dans notre étude nous nous attacherons à celles –là.

Les stratégies de communication de crise possibles

En réponse à une crise l'entreprise a plusieurs possibilités:

A) **La Reconnaissance** (d'une responsabilité, d'une faute), totale ou partielle

B) **Le Projet latéral** ou déplacement du débat: accusations, minimisation, en détournant l'attention

C) **Le Refus** : par le déni ou le silence

Type de stratégies	Arguments	Objectifs
A/La reconnaissance Totale Partielle	Assumer l'intégralité Assumer l'origine sans reconnaître les conséquences	Clore la crise par la désignation de son responsable Se positionner en responsable en sauvegardant son image
B/ Projet Latéral Déplacement du débat <i>Contre-attaque</i> - accusation indirecte (stratégie du complot) - accusation directe <i>Accusation externe</i> - stratégie hiérarchique - stratégie du pire - stratégie de l'évitement du pire - stratégie de la piste annexe	Communiquer sur des éléments valorisants Chercher à qui le crime profite Accuser mon accusateur Montrer que l'on fait partie d'un engrenage Faire admettre que notre responsabilité est moindre que les autres affaires Montrer que des dommages importants ont été évités Admettre sa responsabilité et celles des autres	Détourner l'attention sur des éléments positifs Insinuer le nom des coupables réels Décrédibiliser la source de l'attaque Contre-attaquer sur le thème du respect des normes (<u>Règle: ne pas attaquer un plus faible!</u>) Détourner l'attention sur d'autres affaires Minimiser l'impact de l'événement Détourner l'attention sur d'autres responsables
C/ Le refus <i>Le déni</i> <i>Le silence</i> - originel - postérieur - le bouc émissaire (stratégie du fusible) - le changement - le chaînon manquant	Contester la véracité des actions Refuser de répondre S'en tenir à sa déclaration initiale Désigner implicitement le responsable réel Faire admettre que des erreurs ont pu être commises mais avant Ne pas être informé de la situation	Décrédibiliser l'accusateur Parier sur la non durée de la crise Focaliser l'attention sur l'info maîtrisée Canaliser l'attention sur la victime Décharger toute responsabilité sur une période antérieure Plaider la bonne foi voire la naïveté

(Tableau issu de "La communication de crise", T.Libaert)

Tout est mis en place pour que l'entreprise regagne son "capital-image" et son "capital-force" (cf. III point 1) auprès des consommateurs et qu'elle puisse de nouveau, très rapidement, vendre et générer du profit.

L'essentiel est de **tirer un enseignement** de cette crise et de la traiter comme si elle fut **un des clients les plus important jamais traité**.

Enfin, une crise doit **permettre** d'avancer et de conclure sur de **nouveaux objectifs** et ainsi aider à la reconstruction de l'image de l'entreprise par des initiatives fortes.

Le management du risque conduit l'entreprise à une **réflexion essentielle sur elle-même**.

Remarque: La crise peut aussi s'avérer opportunité!

"Les crises sont des choses qui arrivent régulièrement. Le grand avantage c'est qu'en général, on en sort renforcé". Jacques Chirac.

La crise est un processus de déstabilisation / reconstruction et si la communication est bien menée, elle peut même permettre une amélioration de l'image de l'entreprise! (Cf. annexe 6.

Des "Crises réussies" qui ont marqué les esprits

Entreprise	Année	Enjeu	Conséquence C.T.	Stratégie	Résultats
	2004	Film "Super size me"	Possibilité de crise grave car accusée de créer l'obésité	<u>Silence</u> puis au bon moment: menus équilibrés et parrainage JO Forme de <u>déplacement du débat</u>	Vue comme non coupable car non position de défense mais pub (communication sur les Plus!)
	1997	Taux de nitrate dans eau en Bretagne	Entreprise cible des associations de consommation	<u>Contre attaque:</u> action en resp. contre l'Etat	Arrêt de la crise Amélioration de l'image (vue courageuse car s'est attaqué <u>à + fort</u>)
	1998	Dopage dans équipe cycliste	Retrait équipe + Richard Virenque	<u>Dissociation</u> du coureur et firme Mains propres. Charte contre dopage (<u>Bouc émissaire et changement:</u> canalisation sur Virenque)	Accroissement de la notoriété de Festina (avant peu connue) attribution du produit horlogerie à la marque

	1999	Effondrement du réseau après tempête	Attaques sur faiblesses du nombre de lignes enfouies	Communication par la preuve de proximité et relai d'opinion (<u>Reconnaissance partielle, sauvegarde de l'image</u>)	EDF devient entreprise préférée des Français (Publicité de mea culpa démontrant une grande maîtrise du pb et bonne foi)
---	------	--------------------------------------	--	--	---

Thierry Libaert La communication de crise Durod

"Flops"

Fin 2004 Bouygues

Evènement: Réseau paralysé par une panne nationale de plusieurs heures.



Stratégie: Geste commercial limité: Bouygues est tombé dans le piège de l'effet d'annonce de réparation alors que le geste s'est avéré loin des attentes des clients! (une journée fixée de communication gratuite)

Résultat: Perte de crédibilité sur leur capacité à résoudre les problèmes techniques et "mauvais commerçant". (Manque de rapidité mal vue...)

2001 Danone

Evènement: Fermeture de 2 usines LU alors que le groupe fait de gros bénéfices!



Stratégie: Action juridique contre Jeboycott.com, très mal vue car perçue comme une multinationale prête à broyer les plus faibles sur son passage. Détérioration de leur image "sympathique".

La stratégie de crise commence avant même la crise:

On remarque que quelque soit les contextes et conditions de la crise et la stratégie qui en découle, le facteur "temps" ou plutôt "manque de temps" est une grande contrainte pour mettre en place la bonne stratégie.

Il convient donc de se préparer à la survenue de la crise

La gestion de crise: PREVOIR, ANTICIPER la crise dans tous les domaines pour ensuite y PARER.

▪ S'organiser:

- Avoir établi un plan de communication qui fixe le cadre de cohérence de l'ensemble du dispositif de communication, le message, les cibles, les moyens. Il doit être connu des acteurs préalablement à la crise et être flexible. Enfin il fixe les règles à suivre, le comportement à adopter, le but à atteindre.

- Préparer les messages: travail de la cellule de crise en amont. Cela consiste à élaborer un message essentiel pour chaque cas de figure (faire des simulations) soit en rédigeant sa

position sur le sujet et en prévoyant les questions éventuelles soit en élaborant un communiqué de presse fréquemment mis à jour

- Se former au discours: il s'agit de faire passer le message avec efficacité. Oraux ou écrits, les media nécessitent de préférer des déclarations brèves et précises.

▪ Actions à mettre en place

La crise pouvant toucher tous les secteurs de l'entreprise, il est conseillé d'établir un bilan des secteurs de l'entreprise en termes de risques (sécurité, technique...) possibles et réfléchir à la mise en place d'actions préventives (comme de nouvelles formations du personnel, des contrôles plus fréquents ou plus poussés), des "plans de secours" et voir l'entreprise de façon processuelle, c'est à dire penser que ce cheminement se fait dans la continuité et que des progrès restent toujours à faire.

** 3 étapes:

- Prévention
- Réaction et Pilotage
- Process d'apprentissage

Par Christophe Roux Dufort De Boeck Université

Dimension technique			Dimension humaine et culturelle			Mécanisme de coordination et intégration		
Prévention	Réaction Pilotage	Process. Apprentissage	Prévention	Réaction Pilotage	Process. Apprentissage	Prévention	Réaction Pilotage	Process.Ap prentissage
Programme sécurité Audit sécurité Formation technique Évaluation des risques pour toute opération	Plans d'urgence Redondance des systèmes Plans d'évacuation Mécanismes de sécurité et de confinement	Enquêtes et analyse accidents incidents et presque accidents	Formation simulation Com. Interne Formation à la com. de crise	Com de crise	Analyse de presque accident et identification de la composante facteur humain	Système d'info sur les crises du secteur Cellule de crise Audit et contrôle des opérations Programme de coordo. globale de gestion des crises	Plan de gestion des crises Cellule de crise Élaboration systématique de scénarios pour toutes les opérations.	Bases de données sur crises externes et internes Safety Operation Comite Cellule de crise Boucle de progrès

Evaluer la crise pour mieux y répondre est une nécessité pour adopter la meilleure stratégie. Une crise à la communication "réussie" peut se révéler opportunité et avoir pour résultat un gain d'image! Le problème important à souligner est la contrainte de temps qui conduit à des recours précipités souvent catastrophiques ou une non réaction vue comme du mutisme.

La crise n'est plus un accident rare et isolé, elle doit être considérée comme très probable par toutes les entreprises.

Ainsi il est aujourd'hui incontournable de prévoir des actions préventives pour échapper à la crise, de s'organiser en amont de la "future" crise pour mieux l'affronter et simuler les cas même inconcevables pour mieux y répondre "au cas ou". En effet, la crise est une opportunité pour les media qui l'utilisent pour accroître leur audience. L'entreprise et les media ne sont pas toujours confiance voire s'affrontent (leur relation est essentielle dans la gestion de la crise). Tout cela pour obtenir la "palme": "La bonne communication au bon moment"

II : Les Scandales alimentaires: La "Vache folle"

Définition:

L'encéphalite spongiforme bovine (ESB) dite maladie de la vache folle a été identifiée en 1986. Elle transmet de l'animal à l'Homme la maladie de **Creutzfeldt-Jakob**, mortelle et incurable.

L'épidémie de ESB ayant sévi à l'origine dans les cheptels bovins de Grande Bretagne, le gouvernement français en 1990, puis l'Union Européenne ont été amenés à déclarer un embargo sur le bœuf britannique le 21 mars 1996 (Interdiction d'importer de la viande et des produits dérivés (abats, sérum, etc.) de boeuf britannique, ainsi que des animaux vivants) qui sera abandonné par la suite.

1- L'ESB en France

La France n'était donc pas touchée directement mais la crise en France éclatera par la suite.

La crise de la vache folle est l' "événement "de l'année 2000.La crise éclate le 20 Octobre 2000, jour même du SIAL (Salon International de l'Alimentation) avec la découverte d'un animal infecté.

Ironie d'autant plus grande que Carrefour était en pleine campagne commerciale "le mois le plus attendu".

Le discours médiatique autour de cette affaire a fait surgir les concepts d' "irrationalité du consommateur (terme "**psychose**"), de "perception du risque de communication de crise", de "consommateur-citoyen" (ou citoyen-consommateur) qui sont depuis devenus des termes courants.

2- Depuis 1996, un contexte de crises alimentaires répétées

Même si le scandale n'a en 1996 pas directement touché la France, elle a mis en exergue des problèmes de sécurité alimentaire et de risques alimentaires auxquels les Français ne pensaient pas auparavant.

Ils se sont alors de plus en plus sentis inquiets vis-à-vis de leur sécurité alimentaire.

Leurs craintes ont grandi avec la multiplication des crises dans l'agroalimentaire: Listéria, OGM (Organismes génétiquement modifiés), dioxine

S'inquiètent de la qualité, du contrôle des produits... Ils rêvent du "risque zéro".

Conséquences sur la consommation de l'ESB en 1996: données mesurées

On a assisté en France comme dans les autres pays de l'Union à un transfert de consommation sur les autres viandes. Dès le début de la crise en mars 1996 à savoir :

+ 25% en avril pour le poulet, - + 23% en avril et + 31 % en mai pour la viande de cheval (mais petits volumes)

+33% pour la pintade, +27% pour le canard, +7% pour la dinde en mai;

+13% en avril et 6% en mai pour le porc frais;

+15% en mai pour la viande ovine.

3- La stratégie de Carrefour(cf. annexe 6)



Il n'existe en réalité aucune crise globale de l'enseigne Carrefour.

Toutefois, dans un contexte angoissant de vache folle, l'annonce du retrait du lot suspect de viande de bœuf en Octobre 2000 (Annexe du fascicule: "Carrefour retire de la vente de la viande suspecte" Le Monde, 22 Octobre 2000) a fait beaucoup de bruit bien que la réaction de l'enseigne ait été extrêmement rapide.

Pourtant "bon élève" en matière de sécurité alimentaire, Carrefour se retrouve avec une tonne de viande susceptible d'avoir été contaminée par l'ESB dans 39 de ses magasins: rien de moins qu'une situation de crise dans le contexte sensible, criblé des angoisses des consommateurs sur la sécurité alimentaire, ceci même si rien n'est établi et que la contamination n'est que possibilité.

La stratégie:

La contre attaque:

Carrefour accuse ("stratégie du complot"), évoque les noms des coupables réels (des négociants-exploitants de bestiaux qui auraient trompé l'abattoir Soviba en lui vendant l'animal contaminé).

L'enseigne se positionne comme une victime, et prouve sa bonne foi et son "indignation" en se tenant prêt à toutes les procédures judiciaires nécessaires.

Carrefour tenait à préserver son image quitte à faire procès à ses fournisseurs.

Carrefour réagit vite, montre aux consommateurs que l'enseigne est "de leur côté" victime comme eux de cette crise et non coupable, se montre responsable et concerné: or Responsabilité et Transparence sont clés d'une communication de crise réussie!

De plus, Carrefour sait que même s'il est disculpé de toute responsabilité que ce soit dans cette affaire, que l'enseigne est dissociée du "mauvais produit", cela ne suffit pas car elle a suscité la peur, la conscience d'un risque accru dans l'esprit du consommateur.

L'enseigne tient donc à faire plus.

Ses objectifs: (en plus de la dissociation du problème avec l'entreprise)

- Ne pas perdre la légitimité, la crédibilité de son discours et de ses valeurs de leader en sécurité agroalimentaire

Pour l'AGCS le principe de précaution alimentaire est une entrave au commerce

Ils veulent me marier de force à un bœuf aux hormones



l'angoisse de la vache folle

- Rassurer le consommateur rapidement pour clore l'épisode et ne pas voir ses ventes être affectées.

Moyens et méthodes: communication par la preuve, plus de proximité, relais d'opinion, publicité, démarche qualité accrue, certifications de l'Etat (développement encore plus rapide des signes et labels officiels de qualité), contrôles poussés, articles de presse...

Ainsi Carrefour annonce à grands renforts de **publicité** le retrait de viande de ses linéaires (une première pour ce type de produit!).

L'entreprise veut dissocier au plus vite le nom de l'enseigne et les produits incriminés.

Carrefour a ainsi **inventé le "principe de précaution extrême"** (Le Monde 24/10/2000): une mesure radicale qui satisfait le consommateur, en décidant de la mesure de rappel de tous les steaks venus de l'abattoir SOVIBA et ce dans tous les magasins du groupe.

Carrefour insiste et s'engage encore plus dans le développement des labels, et de sa filière de qualité créée en 1996 après la crise de l'ESB en GB (cf annexe)

** L'enseigne souhaite asseoir sa légitimité au travers de la qualité et du service:

Ses mots d'ordre sont: **traçabilité, étiquetage et certifications garantissant la qualité, filières garanties.** (Concepts d'Identification-Traçabilité-Information-Qualité)

But: Rassurer le consommateur

Signes de qualité: de nouveaux outils pour les rassurer: accélération et généralisation des "labellisations après 2000)

Signes officiels (avec les pouvoirs publics, contrôlés par des Organismes certificateurs agréés)

Nouvelles réglementations

Publicité collective par filières: Campagnes pour le logo VBF pour la filière bovine



Le sigle Viande Bovine Française (VBF) Ce sigle signale non seulement que l'animal est né, élevé et abattu en France, mais qu'il a été également soumis à des contrôles par des organismes agréés. Mis en place dès 1996 VBF est devenu, pour les consommateurs, un repère sur l'origine française de la viande bovine après la crise de [l'ESB](#).

Au-delà de ce sigle, dont l'utilisation est volontaire, un étiquetage obligatoire a été mis en place en place pour la viande bovine française

commercialisée dans les points de vente.

(Autres signes officiels)



AOC Appellation d'origine Contrôlée, pour le bœuf. La mention A.O.C. identifie un produit typique et spécifique lié à l'origine. Les produits reconnus en AOC sont l'expression d'un lien intime entre une production et un terroir, le tout mis en oeuvre et perpétué par des hommes doués d'un savoir-faire.



Label rouge: Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau. Le logo Label Rouge garantit la qualité supérieure d'un produit. Cette qualité "gustative" est le résultat d'exigences sévères et contrôlées à tous les stades de production, d'élaboration et de commercialisation du produit.

La signature **CQC** est une identification mise en place par la filière bovine. Elle permet aux consommateurs de repérer facilement les marques engagées dans une démarche de qualité qui s'inscrit dans le cadre de la certification et dont les critères affichés sont contrôlés par un organisme indépendant agréé. Pour bénéficier de la signature Critère Qualité Certifiée, les marques de viande bovine doivent être certifiées, respecter une norme NF de tendreté (7 jours minimum de maturation pour les morceaux à griller ou à rôtir) et être contrôlé par un organisme indépendant agréé.



Agriculture Biologique Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau
Le logo AB garantit qu'un aliment est issu d'un mode de production attentif à l'environnement, qui s'interdit l'utilisation de produits chimiques de synthèse. Hausse des ventes de 45% en un an malgré un prix supérieur de 30%!



Le Boeuf Verte Prairie distribué en grandes et moyennes surfaces
Atout Qualité Certifié Pour les viandes de Boeuf, de Veau, d'agneau
Le logo de la certification de conformité atteste que le produit possède des qualités ou suit des règles de fabrication particulières, strictement contrôlées. C'est la garantie d'une qualité régulière et distincte du produit courant.



Étiquetage: Repérer l'origine des viandes bovine et ovine. Identification des bovins
L'étiquetage de la viande obéit à des règles précises et obligatoires. Il apporte, au consommateur un ensemble d'informations lui permettant de choisir et de comparer en toute connaissance de cause. Ces informations concernent le nom du morceau, la date limite de consommation, le poids, et le prix. Pour la viande bovine française, l'accord interprofessionnel du 17 Février 1998 rend obligatoire l'origine, la catégorie, et le type de l'animal dont est issue la viande.

Les étiquettes et Carrefour (cf. annexe 7)

Joël Saveuse, Directeur général de Carrefour Europe en 2000, insiste sur le rôle de l'étiquetage en gestion de crise, l'étiquetage illustre concrètement le dispositif incroyable mis en place par le cabinet de crise de Carrefour en pleine crise de la Vache folle en Octobre 2000.

Charte de qualité: Léon Salto (DG Carrefour France) cette charte de Carrefour dispose de lister de façon exhaustive tous les ingrédients composant le produit à la vente. La filière qualité de race normande (FQRN) est une association de Carrefour, d'industriels, d'éleveurs et de syndicats. Race, poids, traçabilité, contrôle des aliments des animaux sont surveillés.



Utilisation de certains termes sécurisants qui se développent: notons le terme "garanti" ("en",

"Sans" (OGM, utilisation de pesticides...)

Mots authentiques: fermier, traditionnel, naturel, artisanal, ancienne, terrine (au lieu "pâté"...)

Enfin Carrefour avait construit une **organisation préventive**, préparée à la gestion de crise: dont les conséquences ont été la mise en place efficace et rapide d'une **cellule de crise** adaptée

Cette démarche correspond bien aux attentes des Français qui plébiscitent plus de transparence et d'informations, sont attentifs aux étiquettes, aux origines de la viande, souhaitent contrôles et communication des process de l'entreprise.

Ils aimeraient de plus des portes ouvertes pour voir les stades de fabrication et le respect de l'hygiène dont ils sont encore peu informés.

III : Le Consommateur-citoyen face à la crise Et tout spécialement face aux crises alimentaires...

1- Capital marque et consommateur: des composantes essentiellement affectives

Depuis 20 ans, la marque a gagné en importance dans le marketing.

Le capital-marque est la prise de conscience de la valeur acquise par la marque dans l'esprit du consommateur.

Elle est pour le consommateur "la valeur ajoutée que la présence d'une marque apporte à un produit" (par Farquhar en 1990) et il l'évalue au travers de la notoriété de la marque et de la force de son image. (Notions de capital-marque et capital-force évoquées précédemment).



Pour l'entreprise c'est une force commerciale et financière, elle permet une distance par rapport au produit et permet une autonomie or le capital-marque repose principalement sur la relation qu'entretient le consommateur avec la marque!

Ainsi la définition de l'image de marque par Keller (1993) est celle des associations positives ou négatives que fait le consommateur à une marque.

Une association forte, positive, accrue donne une préférence du consommateur envers les produits de la marque et inversement.

Les associations peuvent être **fonctionnelles** (attributs évoqués), **abstraites** (symbolique, image de soi, statut social), **idéologiques** (valeurs sociétales, culturelles).

Dans le capital-marque les composantes affectives sont un fondement! (Attachement à la marque, confiance...).

Les crises détériorent l'image de la marque ou de l'entreprise entière et donc le capital-marque

Conséquences: altération de la confiance en la marque et dégradation de la relation "consommateur-marque", ce qui implique une baisse des ventes du ou des produit(s) de l'entreprise.

2- Des modèles d'étude en construction

"Dans les grandes crises, le cœur se brise ou se bronze". Honoré de Balzac

Les études sur l'impact réel des crises sur le consommateur n'en sont encore qu'à leurs balbutiements du fait de leur complexité. En effet, les crises touchent la relation qu'entretient le consommateur avec la marque et donc des composantes affectives!Elles touchent la sensibilité, dépend des personnalités individuelles....

Les contradictions des études exploratoires sont encore trop nombreuses...les modèles proposés sont donc encore "rustiques".

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Dawar et Pillutla (2000) Théorie de la réaction du consommateur par rapport à la crise.

et l'étude exploratoire de C.Michon et S.Changeur de 2003 pour décrypter les mécanismes de réaction du consommateur.

La **nature** de la crise a un grand rôle dans l'impact sur le consommateur.

Si elle concerne la santé, est un drame social ou suscite la réprobation morale, elle aura un **impact accru**. (Exemples: Valeurs morales: Nike et le travail des enfants, valeurs sociétales: Total et le naufrage de l'Erika)

En cas de crise sur les valeurs morales: l'intensité émotionnelle est plus forte et les réactions peuvent donc être virulentes. Paradoxalement, une forte relation affective peut limiter l'impact de la crise (le consommateur "n'y croit pas": minimisation) ou si la charge affective est trop grande, provoquer un désengagement!

Si le problème est ponctuel et vite résolu et qu'elle concerne les produits, l'**impact** sur le consommateur est **faible**.

Le citoyen consommateur excuse un exceptionnel problème de qualité. "La crise produit est perçue comme moins grave car momentanée" (Dawar et Pillutla)

Donc l'**impact** de celle-ci dépend de la **sensibilité** du consommateur (situation familiale, personnalité) et des **habitudes** qu'il entretient avec la marque.

Quand le contexte est déjà sensible, les consommateurs sont encore plus attentifs aux événements et c'est le cas des crises alimentaires qui sont récurrentes depuis quelques années et celui de la vache folle qui est née en 1996.

Effets d'une crise sur l'attitude du consommateur

▪ **A court terme:** Changement d'image de l'entreprise, Perte de confiance (surtout quand la crise est une crise de valeurs morales ou sociétales) ou effet de minimisation (moins tout de même).

Remarque:Les consommateurs les plus **fidèles** sont plus sensibles à la **réaction de l'entreprise** (en qui ils ont eu l'habitude de faire confiance) face à la crise: au niveau de sa réponse, du type de réponse apporté, des mesures prises, de la rapidité de son action, de la "bonne volonté" investie dans la résolution du problème.

Si la réponse est rapide, clairement assurée, que les actions effectuées montrent l'engagement de l'entreprise, c'est bien mieux perçu, en général "tout s'arrange" (Carrefour)

▪ **A moyen terme:** si la crise est grave, a marqué les esprits, touche des domaines sensibles, est une crise sur des valeurs chères au public, le consommateur restera sur l'attitude qu'il a adopté à court terme.

Si le dommage est "réparable», cela dépend essentiellement des réactions de l'entreprise et des efforts qu'elle a fourni pour redorer son image, résoudre le problème et rassurer le consommateur.

▪ **A long terme:** oubli de la crise si celle-ci n'a pas connu de rebonds mais inquiétude reste et le consommateur au fil des crises veut être rassuré et informé!

Les trois attitudes

- **Dialogue:** "La marque me trahit, je veux comprendre, je pardonne"

- **Rupture:** "La marque me trahit, c'est fini"(de la fin de tout attachement à la marque au boycott voir militantisme (sites anti-marques comme ceux contre Mac Donald's et Nike cf. Annexe 8)

- **Paradoxe:** "La marque me trahit, je déteste cette marque, mais je ne peux pas m'en passer"

Raisons de l'attitude du public

- Des scandales qui touchent les préoccupations des français

Sécurité alimentaire, santé, importantes aujourd'hui

Le changement de notre alimentation est à l'origine de ces récentes crises

Évolution de notre mode de vie urbain.

- Le lien direct avec le producteur a disparu
- Montée des incertitudes

Plus de contrôles mais monde plus complexe, nombreuses crises alimentaires ces dernières années

- Les limites de la science

Les controverses sur l'ESB

Amplification des attitudes anti-mondialisation

Fin de la paysannerie européenne

- Absence de responsabilités claires

▪ L'impact de la médiatisation (3 rôles: alerte, circulation information mais aussi amplification et pour la vache folle, ils ont amplifié et dramatisé la crise car l'émotion était grande, même le Monde s'est perdu dans la surinformation, M6 et son émission "Vache folle : sommes-nous déjà empoisonnés ?")

OGM, portés à la connaissance du public le 8/01/1998 avec l'usine Novatis de Nérac, présents dans les dérivés de maïs et de soja sirop de glucose, lécithines, maltodextrine...) dans de très nombreux aliments (gâteaux, plats cuisinés, pâtes, chocolat...)

Un impact sur les clients mais aussi sur la société entière!

Media: Investigation, Forte attractivité du scoop

Clients: Perte de confiance, Chutes des ventes, Contagions à d'autres produits

Victimes: Accusation, Demandes et prise en considération

Pouvoirs publics: Investigations techniques, Répercussions politiques (locales, nationales et internationales)

Interne: Attente d'information, Perte de confiance, Démotivation, Turn-over

Associations: Suspicion, Concurrence, Appel au boycott

Prospects: Reconsidération de l'offre

Recrutement Hésitation

Partenaires économiques: Attentes d'information

Concurrence: Analyse et exploite

3- Comportements d'achat

Malgré toutes les récentes crises qui ont secoué l'agroalimentaire:

"Les Français n'apparaissent pourtant pas prêts à dramatiser les risques alimentaires même si 1/3 des sondés s'alarment de la dégradation de la situation". Sondage Ipsos dans Tribune 20/10/2000.

Mais ils se sentent on ne peut plus concernés car 60% font leurs courses dans les grandes surfaces et 75% de la nourriture consommée est d'origine industrielle.

Les **comportements d'achat**, ré achat ou non achat des consommateurs se révèlent d'après l'étude exploratoire souvent **incohérents** avec **l'attitude** des consommateurs.

Beaucoup qui s'avouaient "choqués" ont continué à acheter ou recommencé après un arrêt (à cause de la pression des enfants, d'une faiblesse devant les bénéfices de la marque, une fois la phase aiguë de la crise passée...)

On note aussi un effet d'inertie "Une fois que c'est découvert, ça ne sert plus à rien de ne plus y aller", réaction d'un consommateur au sujet de Buffalo Grill.

On nomme cela la **Défiance paradoxale**:

L'attitude du consommateur face à la crise est défavorable (perte de confiance, diminution de l'attachement, perte de légitimité de l'entreprise...mais il garde cependant un comportement d'achat ou une intention de ré achat.

Effets de la crise à court terme sur le comportement du consommateur

Non ré achat (le consommateur n'achète plus du tout la marque ou produit incriminé)

Report achat (ré achètera le produit + tard, quand il en saura plus..),

Baisse de fréquence d'achat (il achète moins souvent)

Mixité d'achat (marque moins dominante dans le panier d'achat)

Abandon complet voire boycott.

Les effets ont lieu sur certains produits voir tous (quand la crise porte sur les valeurs bien sûr mais aussi crise de produits si lien connu entre entreprise et marque).

La relation entre l'entreprise et la marque n'est pas toujours faite.

Souvent quand l'entreprise est inconnue, elle est identifiée par le consommateur par la marque (exemple de Procter et Gamble peu connue des consommateurs qui connaissent les marques Dash, M. Propre...et ne font pas le lien entre les différentes marques!)

Si le lien est fait, la crise peut se reporter sur les autres produits de l'entreprise (**Risque de Contagion**).

A long terme: la crise laisse peu de souvenirs et même si c'est le cas, il n'y a plus de volonté ferme de non achat. (Une crise forte se dissipe au bout de 5 ans maximum sauf si rebond). Par contre s'il n'a pas été rassuré, le consommateur, perdu, exclura de son alimentation le ou les produits qu'ils considèrent "à risque".

SCHEMA: "Processus de réaction du consommateur face à une crise" (issu de l'étude exploratoire)

Effets des divers scandales alimentaires récents: chiffres.

Selon l'Institut Louis Harris: "Près d'un Français sur trois a exclu de son alimentation un produit qu'il estimait à risque: abats, plats préparés, saumon...sont les principaux. D'autres n'achètent plus de viande dans les grandes surfaces; 4 Français sur 10 n'achètent leurs produits que dans les magasins dans lesquels ils ont confiance, beaucoup préfèrent aujourd'hui les marchés."

Effets de la crise de la vache folle de 2000 sur la consommation

Le Télégramme du 28 décembre : **Viande bovine. L'heure de la reprise.** "Après plusieurs mois de chute vertigineuse due à la crise de la vache folle, la consommation de viande bovine semble repartir. A la mi-décembre, la reprise aurait atteint les 10%. Depuis octobre, la consommation s'était **effondrée de 50%!!!!**, Ce qui est une baisse énorme.

Aujourd'hui, la viande de bœuf accuse une baisse **de ventes en volume de 5%** par rapport à celui d'avant crise.

Les scandales alimentaires récents: vache folle, fièvre porcine, poulet à la dioxine, OGM, ont instauré le doute sur les pratiques de l'agro business dans l'esprit du citoyen consommateur.

Il est passé de l'image fantasmagique de l'aliment post-nature (propre, scientifique, évolué, sans lien de "barbarie" avec les abattoirs) à l'image de l'agriculture productiviste.

Prise de conscience justifiée des méfaits des techno sciences et peur de l'impact sur les générations futures et la santé.

Tendance:

La publicité de crise

Dans toute stratégie de communication, y compris celle de crise, une sélection des supports s'impose, en fonction des objectifs et des publics visés.

Elle utilise cependant le plus souvent des vecteurs hors media.

Peut-il en être autrement, et dans quelles conditions?

Il est évident que la communication de crise n'est pas de la publicité et qu'elle s'appuie traditionnellement sur des vecteurs de communication hors media, de la relation de presse jusqu'à la communication interne, interpersonnelle et locale;

Le dispositif hors media est davantage à même de servir les exigences d'interactivité, de proximité, d'empathie et de transparence de la communication de crise." (Sophie Giret, « La Communication de Crise fait sa pub », Meilleur mémoire 2003)

Constat: Dans les cas de crise, la publicité reste rare: la situation est désavantageuse, de plus l'entreprise peut par exemple considérer que l'on parle assez d'elle comme ça, que le moment n'est pas opportun, que l'exercice est on ne peut plus délicat, nuisible ou peut tourner au ridicule! Rappelons la "contrainte temps": le moment d'intervention est subtil.

Malgré cela même s'il elle semble peu appropriée, l'utilisation de la publicité de crise s'accroît, on l'appelle "recovery ou advocacy advertising"("publicité de reconquête")

Communication de crise et hors media

Avantages:

- crédibilité supérieure des relations presse par rapport aux autres vecteurs de communication. La relation avec les journalistes est cruciale
- proximité et interactivité en recourant au marketing direct, interactions locales, Internet...
- Exemple: la campagne Portes Ouvertes de Mac Donad's (visites des cuisines par les fournisseurs, collaborateurs, journalistes...) pour assurer de la qualité des produits s'est avérée plus efficace que la publicité après la destruction du restaurant de Millau...
- communication interne: exemple de l'affaire Buffalo Grill où les salariés ont défendu l'entreprise...

Limites:

- l'audience est limitée car faire du hors media de masse coûte très cher.
 - l'entreprise ne contrôle pas le traitement des informations qu'elle donne (ce sont surtout les journalistes (presse, TV...) qui ont le "contact direct" avec les consommateurs, qui leur donne l'"image de la crise"
 - le facteur "bruit" qui se présente surtout quand l'organisation est très connue et/ou que la crise touche toutes les sphères de la société: **rumeurs, désinformation, contradictions** à cause de l'émotion suscitée par le scandale, de l'inquiétude du public, des enjeux (économiques, environnementaux, sanitaires...)
- Cela arrive quand la communication de l'entreprise sur le problème est insuffisante ou que la crise touche tellement de personnes que les acteurs en deviennent incontrôlables

Dans les limites des vecteurs hors media, la publicité de crise trouve sa place.

Avantages:

- La publicité touche une audience plus large et s'adresse au grand public.
- Autonomie: l'entreprise contrôle exactement les informations et surtout la communication qui en découle car elle s'adresse directement à l'opinion publique, sans les intermédiaires habituels (journalistes...)
- temps: une publicité peut se réaliser en un temps court, ce qui n'est pas le cas d'une communication hors media de masse; Or la contrainte temps est essentielle: si elle ne réagit pas au bon moment l'entreprise peut être accusée de mutisme ou pire d'avoir "quelque chose à cacher!"
- "puissance" des media publicitaires: l'entreprise est sûre de la transmission de son message
- permet à l'entreprise d'exprimer sa propre vision de la crise et reconquérir le consommateur
- Elle crédite l'entreprise dans la mesure où l'entreprise exprime au consommateur qu'elle s'intéresse à lui, est à l'écoute de ses préoccupations, prend ses responsabilités et "répare" le préjudice causé.
- Les "citoyens-consommateurs" sont très demandeurs d'informations et ont souvent l'impression, en plus d'être lésés, d'être laissés pour compte; surtout lors de crises qui les touchent particulièrement: crises alimentaires, santé.

Problèmes:

- peu manquer de crédibilité car unidirectionnelle.

Pour éviter cela, la politique à adopter est celle d'une publicité responsable, pro active (l'entreprise montre ce qu'elle fait, comment elle maîtrise la situation, résout le problème: dynamisme, "répondant" de l'entreprise"et capacité de gestion), cohérente avec les stratégies économiques, financière, sociale de l'entreprise.

- la légitimité de la publicité peut être critiquée: il faut la faire au bon moment et éviter la phase aiguë de la crise (où le gel des pubs est recommandé)

Exemple: Total pour la catastrophe de l'Erika, accusé de "nettoyer son image plutôt que les plages"...

Une publicité loin des codes publicitaires habituels

Il faut des codes visuels, rédactionnels adaptés et un message adéquat au contexte de crise.

Les codes de la publicité de crise sont ceux de la sobriété (pour être pris au sérieux), d'un caractère rassurant, informatif, interactif, pro actif (on montre ce que l'on fait, comment on maîtrise la situation, résout le problème). Citons la publicité de EDF GDF après la tempête de 1999 (où l'on voit de nombreux techniciens réparant prestement le réseau et se "donnent à fond" dans leur travail)

Peu d'images, du texte, pas d'hyperbole (exagération), souvent en noir et blanc (parfois quasi-imitation de l'article journalistique!), forte dimension institutionnelle (logo, site Internet, engagement, propos réglementaires politiques, ou sociaux (plus que commerciaux) sont des codes plébiscités.

Une publicité intelligente a un réel potentiel surtout dans les crises de grande consommation, particulièrement dans l'agroalimentaire qui a une grande culture publicitaire.

ATTENTION: Il faut veiller à ne pas amplifier le débat!

Cependant quand elle est à la "Une", l'entreprise doit apporter une réponse claire aux intéressés.

La publicité de crise est un exercice subtil. Mais en respectant les codes spécifiques au contexte de crise, la publicité de crise peut participer activement à la restauration d'image (réaffirme les valeurs de la marque), à la modification d'image (repositionnement car dégâts trop importants) ou encore au renforcement d'image (gain d'image possible si la crise s'est transformée en "succès!").

Même si elle reste risquée, bien étudiée elle peut s'avérer un allié de taille à la communication hors media, plus crédible et "respectée" en adoptant un style conseillé sobre, autocritique, informationnel, rassurant et textuel.