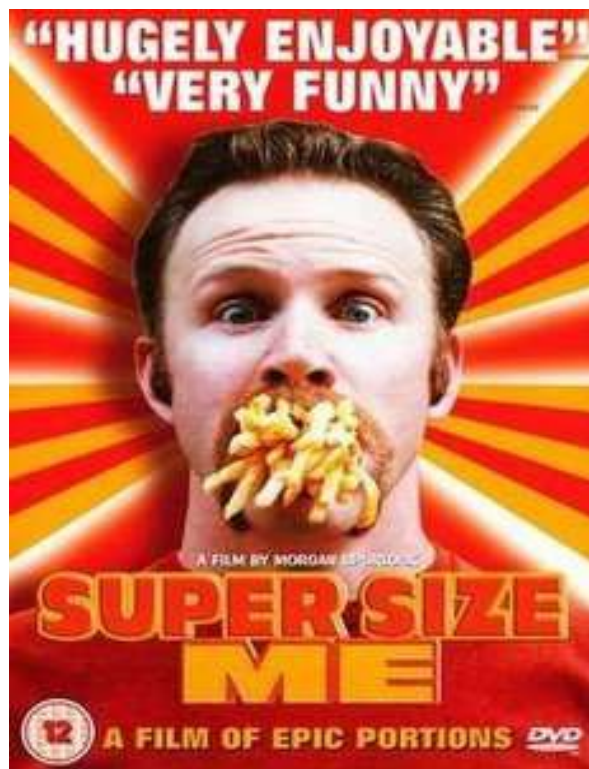


Communication de crise



Mc Donald's et la sortie en France du film Super size me de Morgan Spurlock (juin 2004)



Sommaire

Un bref historique.....	page 3
Quelques chiffres clés.....	page 4
Contexte : le film, la raison de la crise.....	page 5
Diagnostic de Mc Donald.....	page 7
Les actions mises en place par la marque.....	page 8
Enjeu et objectifs.....	page 10
Publics visés.....	page 10
Propositions de stratégies de communication de crise.....	page 11
Par quels moyens.....	page 12
Les outils de communication.....	page 15
Conclusion.....	page 16

Un bref historique...

Il est la plus grande chaîne de restauration rapide du monde. Bien que McDonald's n'ait inventé ni le hamburger ni la restauration rapide, son nom en est presque devenu synonyme. Avec plus de 31 600 restaurants à travers le monde, la marque est devenue un symbole de la mondialisation et de la prédominance de la culture américaine à l'instar de la firme Coca-Cola. Les revenus pour 2001 étaient de 14,87 milliards de dollars, avec un revenu net de 1,64 milliard de dollars.

1937 : les frères Richard Dick et Maurice Mac McDonald ouvrent un stand de hot dog appelé Airdome à Arcadia, en Californie.

1940, les deux frères déménagent leur Airdome à San Bernardino, en Californie, et le renomment « restaurant McDonald's ». Il devint un lieu de rendez-vous très populaire pour les jeunes, et très profitable pour ses propriétaires.

1948 : Après avoir remarqué que la plupart de leurs revenus provenait des hamburgers, les deux frères ferment leur restaurant pour plusieurs mois afin de développer un système innovant le Speedee Service System, une ligne de préparation "aérodynamique" pour hamburgers.

1955 : Ray Kroc a une idée. Il suggère aux frères McDonald de développer leur réseau en franchises.

1965 McDonald's Corporation poursuit sa fulgurante ascension.

1979 McDonald's s'implante en France.

1984, l'arche fait son entrée dans la capitale française

Elle prend ses marques rue Montmartre, trois ans après la création et l'installation du siège social de McDonald's France à Paris.

1986 : McDonald's fait parler de lui...

- Le fameux McDrive,
- Le magazine anglais The Economist imagine « l'indice Big Mac ».

1987...et aide les autres.

Pendant une journée entière, pour tout achat d'un Big Mac, 10 F étaient reversés aux Maisons de Parents Ronald McDonald.

1995 : McDonald's affirme son statut d'entreprise responsable et citoyenne.

- la Fondation Ronald McDonald en faveur de l'enfance est créée.
- McDonald's reçoit le Trophée Environnement Entreprise du ministère de l'Environnement.

1998 : McDonald's joue...

- Au foot
- De la musique...
- Avec les enfants...

2001 : McDonald's organise les Journées Rencontres et inaugure la 3 e Maison Ronald McDonald.

2002 : McDonald's remodèle le design de ces restaurants.

2003 : le Happy Meal joue la carte de la diversité.

Désormais les enfants peuvent choisir entre 160 possibilités de menus !

2004 : Mc Donald's lance Salads Plus ! (même année que le lancement du film Super Size Me)

À présent chez McDonald's on trouve aux côtés des sandwiches « classiques » des salades gourmandes, des fruits à croquer, des yaourts onctueux aux fruits, ...

Quelques chiffres clés

L'enseigne McDonald's en France :

- sert en moyenne plus d'1 million de clients chaque jour
- compte 1035 restaurants en France au 31 décembre 2004
- propose, dans 183 restaurants, des aires de jeu pour les enfants.
- regroupe près de 260 franchisés indépendants
- emploie environ 40 000 collaborateurs
- a réalisé 2.3 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004

+ de 31 600 restaurants à travers le monde

CONTEXTE : Le film, la raison de la crise

Point de départ :

Le point de départ de ce documentaire est le procès à New York intenté par deux jeunes filles obèses contre Mc Donald's qu'elles rendaient coupable de leur surcharge pondérale. Réponse laconique du géant du fast-food : nos plats sont " sains et nourrissants ".

Les chiffres :

- 1 américain sur quatre mange dans un fast food...
- 2 américains sur 3 sont obèses ou en surpoids dont 9 millions d'enfants...
- 1 enfant américain sur 3 né après 2000 deviendra diabétique...
- L'obésité, seconde cause de mortalité aux Etats-Unis après le tabac !
- Le fameux menu Super Size propose 250 grammes de frites et 1 litre de coca....
- Mac Donald's nourrit chaque jour 46 Millions de personnes et distribue plus de jouets que n'en vend la chaîne Toys-R-Us...

L'objectif du film :

Super Size Me n'est pas une descente en règle de Mac Do mais un signal d'alarme devant une industrie agroalimentaire omniprésente et destructrice et dont Mc Do est le chef de file.

La stratégie utilisée par le réalisateur :

Pour mener son enquête, Morgan Spurlock a traversé les États-Unis et interrogé des spécialistes dans plus de vingt villes, de New York à Houston. Un ancien secrétaire d'État à la santé, des professeurs de gym, des cuisiniers de cantines scolaires, des publicitaires, des avocats et des législateurs lui confient le résultat de leurs recherches, leurs sentiments, leurs craintes et leurs doutes. Il décide donc de mener sur lui-même une expérience : sous la surveillance attentive de trois médecins, il s'oblige à ne manger que chez McDonald's pendant un mois et décide d'utiliser plus souvent le taxi afin de respecter le nombre maximum de 2500 pas par jour qu'il s'impose (moyenne par Américain).

Il s'impose également les 4 règles suivantes :

- ▶ Il doit manger ses 3 repas quotidiens chez McDonald's.
- ▶ Il doit essayer chaque plat de chez McDonald's au moins une fois.
- ▶ Il ne doit manger que les aliments figurant sur le menu. L'eau (en bouteille) étant au menu, il a le droit d'en boire.
- ▶ Il doit prendre l'option "Super Size" (taille maximum) chaque fois qu'on la lui propose.

=> Il prend 13 kg en 30 jours. Morgan grossit et se ramollit, physiquement, mentalement, et même sexuellement. Il devient moins dynamique, commence à avoir une accoutumance au Mac Do et devient limite dépressif, ressentant des douleurs physiques, des essoufflements dès qu'il fait le moindre effort et des carences en vitamines. Et entre deux bouchées d'hamburger, Spurlock se décide à enquêter sur la prolifération de la junk food aux Etats-Unis : du conditionnement des enfants dès leur plus jeune âge par le matraquage de McDo à l'augmentation alarmante de la taille des portions, en passant par la teneur inquiétante de la nourriture servie dans les cantines scolaires.

Le bilan :

A la fin de cette longue expérience, Morgan a le même foie qu'un alcoolique en n'ayant mangé que des fast food. Son taux de cholestérol a bondi en flèche. Les médecins lui conseillent d'arrêter tout, horrifiés par des résultats qu'ils n'avaient jamais prévus, lui disant que s'il continue les dégâts risquent d'être irréversibles.

Après le film : Spurlock a mis 14 mois pour stabiliser son foie avec un régime végétalien très strict et perdre les 12 kilos qu'il avait gagnés en un mois.

Le documentaire a été diffusé dans plus de 30 pays et a rapporté 18 millions de dollars de recettes. Il a eu pour récompense le Prix du meilleur réalisateur dans la catégorie documentaire du festival de Sundance en 2004, le Prix du meilleur scénario de documentaire de l'Association des scénaristes américains en 2005 et une Nomination aux Oscars 2005.

Diagnostic de Mc Donald

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • le film-documentaire connu vraisemblablement une très faible pénétration chez le public concerné, très jeune en l'occurrence • Grâce à ce film, ils ont bénéficié d'une focale médiatique, d'une mise en lumière gratuite • L'entreprise possède une renommée mondiale et sa part de marché est impressionnante. • Image très puissante de McDonald's et marque facilement reconnaissable • Leader du marché du fast-food • Forte présence publicitaire • Localisation stratégique des restaurants • Système de franchises • Rapidité et qualité du service • Produit multi-usage (snack ou repas) • Pas de main-d'oeuvre qualifiée nécessaire • Mc Do France : l'enseigne s'approvisionne en viande bovine à 90% sur le marché français 	<ul style="list-style-type: none"> • film = attaque directe, relayée par les médias de la Terre entière • Le fameux menu Super Size propose 250 grammes de frites et 1 litre de coca.... • M.S. prend 13 kg en 30 jours. Morgan grossit et se ramollit, physiquement, mentalement, et même sexuellement. Il devient moins dynamique, commence à avoir une accoutumance au Mac Do et devient limite dépressif, ressentant des douleurs physiques, des essoufflements dès qu'il fait le moindre effort et des carences en vitamines => preuve que Mc Do fait effectivement parti des sources de surcharges pondérales • McDonald's = hamburger = nourriture grasse et peu saine. • Très forte économie d'échelle ... problèmes pour l'introduction de nouveautés • Services et accueil superficiels • Essentiellement implanté dans les grandes villes. • Image trop « American way of life »

Les actions mises en place par la marque

Conséquence du film : possibilité de crise grave car accusée de créer l'obésité

Stratégies : Silence

Forme de déplacement du débat

Avoir une réaction adaptée à chaque pays : gestion locale des enjeux

Les stratégies mises en place en France :

- Mac Donald's France se garde de répondre dans un premier temps à la provocation.
- un plan subtil de communication finit par être élaboré ex post, basé avant tout sur un marketing nutritionnel et une rhétorique de l'alimentation saine, avec l'incorporation par exemple dans son dernier Happy Meal d'un choix de compotes, de yaourts, et d'eaux minérales... « L'équilibre, c'est tout ce que j'aime ! », tel est le nouveau slogan Mac Donald's France.
- Afin de redorer son image, la firme propose désormais un guide d'information en ligne aux allures scientifiques sur les besoins nutritionnels des consommateurs (« Nutrition, je veux tout savoir ! »)
- La firme décide de « lever le voile » sur les origines tant décriées de ses produits à l'aide d'un spot publicitaire vantant le processus d'élaboration et de production des hamburgers.
- proposé un « Quiz qualité » afin de tester nos connaissances en matière d'alimentation saine.
- Il est aussi incité à courir : depuis un an environ, Mac Donald's a distribué pas moins de six millions de podomètres, des minicapteurs, qui, accrochés à la ceinture, indiquent la distance parcourue dans la journée.
- Enfin, la firme va même jusqu'à participer au Salon de l'agriculture, du 26 février au 6 mars 2005, se revendiquant d'un soutien ferme aux « bonnes pratiques agricoles ».

Stratégie internationale

- redéfinir sa stratégie,
- surfer sur la vague bio,
- la mode du light,
- se repositionner sur « une alimentation saine et équilibrée ».
- jouer la carte commerciale et publicitaire, en sortant des menus équilibrés et en communiquant sur le parrainage d'athlètes présents aux Jeux olympiques grecs.
- L'entreprise ne s'est pas mise elle-même en position de défense comme l'aurait fait un coupable, détaille Didier Heiderich, président de l'Observatoire international des crises. Mc Donald's a décidé d'abandonner le terrain où l'entreprise était faible pour se reporter sur celui où elle excèle, c'est-à-dire la publicité."

Résultat :

Vu comme non coupable car non position de défense mais pub (communication sur les Plus!)

Enjeu et objectifs

- Enjeu :
Réagir rapidement pour contrer le phénomène de crise.
- Objectifs :

Objectifs de notoriété et d'information	communiquer pour : <ul style="list-style-type: none"> • rassurer la clientèle • apaiser les tensions • la conserver
Objectifs d'image	<ul style="list-style-type: none"> • re-valoriser l'image de la marque suite à celle qui a été diffusée, ses valeurs sociales et sociétales • mettre en avant une image crédible face au film => re-gagner son « capital image » et son « capital force »
Objectifs de comportement	<ul style="list-style-type: none"> • que les clients continuent à venir consommer au même rythme, voire plus • qu'ils parlent des changements mis en place pour attirer une nouvelle clientèle

Publics visés

Cible principale	<ul style="list-style-type: none"> • grand public : population mondiale
Cœur de cible	<ul style="list-style-type: none"> • la clientèle déjà acquise : 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 • les salariés : directement concernés par la crise, c'est d'eux que dépend en partie la diffusion de la bonne image de la marque
Cible secondaire	<ul style="list-style-type: none"> • les futurs clients : les rassurer et les toucher par les nouveautés de la marque • les futurs employés : les convaincre de la bonne image et de la volonté de la marque • leaders d'opinion : provoque la curiosité et l'envie auprès des non-clients • la presse : outil de communication

Propositions de stratégies de communication de crise

Type de stratégie	Arguments	Objectifs
La reconnaissance Partielle	Assumer l'origine sans reconnaître les conséquences	Se positionner en responsable en sauvegardant son image
Projet Latéral Déplacement du débat Contre-attaque accusation directe Accusation externe stratégie hiérarchique stratégie du pire	Communiquer sur des éléments valorisants Accuser mon accusateur Montrer que l'on fait partie d'un engrenage Faire admettre que notre responsabilité est moindre que les autres affaires	Détourner l'attention sur des éléments positifs Décrédibiliser la source de l'attaque Contre-attaquer sur le thème du respect des normes Détourner l'attention sur d'autres affaires
Le refus	Faire oublier la crise	Se servir de la crise comme d'une opportunité.

Par quels moyens ?

Moyens	Description
La promotion	<p>un film contre-attaque : Un cobaye aurait consommé pendant un mois, dans le sud-ouest de la France, une alimentation exclusivement composée de confit de canard accompagné de pommes sarladaises, en alternance avec du cassoulet, avec foie gras systématique au petit déjeuner et en entrée, arrosés des meilleurs vins des régions de Bordeaux et de Bergerac. Il est fort probable que le sujet en question aurait connu le même surpoids que ce cher Morgan Spurlock, et un état de santé rapidement dégradé après le quatorzième confit de canard !</p> <p>communiquer dans les magazines de santé avec des informations sur la valeur nutritive des produits et publier d'une brochure informative destinée aux clients.</p> <p>mise en place d'oeuvres caritatives, du sponsoring d'évènements, ...</p>
Jouer sur le prix	<p>effectuer des offres promotionnelles sur certains produits.</p> <p>proposer des solutions de fidélisation de la clientèle (le 11ème menu vous est offert !)</p>
Innover les produits	<p>étendre les offres de produits vers des repas végétariens (avec des packaging adéquats), des produits à base de poulet, des sandwiches froids, des plats ethniques que l'on fera découvrir d'abord lors des semaines spécifiques (semaines chinoises)</p> <p>diminuer la teneur en graisse des produits phare de McDonald's ou d'augmenter leur valeur nutritive => introduire des nouveautés qui gardent le concept des hamburgers (quelque chose entre deux tranches de pain), en remplaçant la viande de bœuf par du poulet, des légumes, ...</p>
La mise en place	<p>étendre les restaurants dans un plus grand nombre d'endroits tels les régions américaines à moins forte densité de population, les aéroports, les gares, les centres sportifs, les centres commerciaux, les hôpitaux et même les campus universitaires (les étudiants représentant une cible très intéressante pour McDonald's).</p> <p>étendre la localisation des restaurants aux stations services en mettant en place un partenariat avec des grands groupes pétroliers.</p> <p>Prendre en charge la restauration à bord des moyens de transport (avions, trains). McDonald's pourrait envisager d'avoir des accords de</p>

	<p>partenariat avec les compagnies aériennes. Ainsi, à bord des lignes intérieures américaines, européennes et asiatiques, ils pourraient distribuer des « hamburgers » au lieu des sandwiches habituels. Création d'un système de « vrai » restaurant, avec un véritable service, des couverts et une gamme de produit plus large. Cette solution impliquera très certainement une politique d'augmentation des prix.</p>
--	--

Bases	Moyens	Justification
La promotion	Financer un film dénonçant la « bonne bouffe »,	contre-attaque ironique qui relativise les attaques du film-documentaire de Morgan Spurlock.
	Communiquer dans les magazines de santé	communiquer sur la problématique de la santé et du « low fat / low cholesterol » tant appuyer par le film et qui concerne de plus en plus de personnes.
	Association avec des événements extraordinaires ou connus	promouvoir McDonald's.
Jouer sur le prix	Réduction du prix pour attirer la clientèle.	Cette politique est très intéressante pour doper temporairement les ventes. Il faut donc l'envisager très sérieusement à court terme.
Innover les produits	Mise en place de nouveaux produits	Permet d'attirer une nouvelle clientèle ou d'accroître celle existante, Permet également de tester le marché. Eviter que le consommateur se lasse petit à petit des produits classiques. Permet de modifier l'image très forte associée au fast-food « hamburger ».
	Amélioration des produits existants.	Avantage au niveau de la compétition avec les concurrents du marché du fast-food « hamburger » considérées comme meilleurs. Effort obligatoire et nécessaire suite au

		<p>film.</p> <p>Permet d'attirer de nouveaux clients.</p> <p>Faire attention à ne pas changer le goût et la texture en bouche des différents produits proposés, sous peine de perdre les clients fidèles.</p> <p>Il est nécessaire de garder la « forme » du hamburger tout en proposant des contenus différents => le client qui entre chez Mc Do à ses habitudes.</p>
La mise en place	S'étendre.	continuer le développement international, tout en se concentrant sur des régions à faible part de marché ou à fort potentiel tels les campus universitaires.
	Prendre en charge la restauration à bord des moyens de transport (avions, trains).	McDonald's pourra ainsi étendre son champ de clientèle et par voie de conséquence son chiffre d'affaires tout en faisant une promotion indirecte pour ses restaurants.
	Création d'un système de « vrai » restaurant.	<p>développer une nouvelle chaîne « McResto » parallèlement à la chaîne de fast-food.</p> <p>reconquérir son ancien public.</p> <p>permettra de se diversifié et d'étendre l'offre aux différents segments de la population.</p>

Les outils de communication

Moyens	Outils	Justification
La promotion	<ul style="list-style-type: none"> • évènement • relations presse • communiqué de presse • conférence de presse • relations presse • articles de presse 	<ul style="list-style-type: none"> • communiquer sur le film et sur la marque => contrer les arguments de Super Size Me • créer un climat de sympathie autour de la marque • permettre une visibilité du film et de la marque par les médias • promouvoir McDonald's • communiquer la marque de façon originale, mémorable • stimuler la communication interne • mettre en avant la crédibilité de la marque
Jouer sur les prix	<ul style="list-style-type: none"> • relations publiques • relations presse 	<ul style="list-style-type: none"> • communiquer le produit • créer un climat de sympathie autour de la marque • permettre une visibilité du produit par les médias
Innover les produits	<ul style="list-style-type: none"> • marketing direct, interactions locales, Internet... • certifications de l'Etat (développement encore plus rapide des signes et labels officiels de qualité) • communication par la preuve • démarche qualité accrue 	<ul style="list-style-type: none"> • proximité et interactivité pour assurer de la qualité des produits • donner une image innovante de la marque • créer un lien affectif avec la cible

La mise en place	<ul style="list-style-type: none"> • relations presse • communiqué de presse • conférence de presse • évènement 	<ul style="list-style-type: none"> • communiquer sur la marque • créer un climat de sympathie autour de la marque • permettre une visibilité de la marque et des nouveaux produits par les médias
<p>communication interne => Les médias internes à l'entreprise : supports écrits, télévision et radio interne, site intranet, affichage interne</p>	<p>pouvoir communiquer en temps réel avec chaque salarié où qu'il se trouve et obtenir ses réactions également sans délai</p> <p>les salariés sont le premier outil de communication, et le plus crédible de l'entreprise</p>	

Conclusion

Ce qui aurait pu devenir une crise devient l'occasion pour Mac Donald's d'une _____ redéfinition de son image et d'une reconversion vers de nouveaux marchés. Une gestion ex post marquée par le souci pragmatique d'une adaptation aux attentes des consommateurs français et d'une gestion efficace d'un enjeu de société de plus en plus important, l'alimentation saine.