



المدرسة العليا الجزائرية للأعمال  
Ecole Supérieure Algérienne des Affaires

Master 1  
Mention marketing

Module : Politique de Communication

## LA COMMUNICATION DE CRISE CHEZ MCDONALD'S



Préparé par :  
BENAMANE Beya  
RAMDANI Sihem

Professeur :  
M. KHIAR

**2009/2010**

## **Sommaire**

**Introduction**

**Conclusion**

**Bibliographie**

## **Introduction**

Les crises ont existé de tout temps. Si le sujet est d'actualité, c'est peut-être en raison de la rapidité de propagation des informations, rendue possible par la radio et la télévision, puis par internet. La mondialisation des marchés et la présence quasi mondiale des grandes entreprises rendent tous les acteurs extrêmement réactifs aux événements, qu'il s'agisse de clients professionnels, du grand public, des salariés et partenaires, des actionnaires ou des pouvoirs publics.

Les pourvoyeurs d'informations et prescripteurs que sont les journalistes jouent évidemment un rôle central dans la communication de crise. Au delà de leur responsabilité d'informateurs, ceux-ci n'oublient pas leur envie de faire mieux vendre leurs différents supports et leur propre ambition de notoriété personnelle. C'est pourquoi les entreprises doivent savoir gérer la communication, nécessaire pendant la crise, quelque soit son origine, mais surtout en amont de celle-ci, afin de pouvoir anticiper les réactions des différents interlocuteurs.

### **I. Définitions de la communication de crise :**

Plusieurs spécialistes ont proposé de nombreuses définitions de la crise.

Pour C. Roux-Dufort : « la crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil une série de dysfonctionnements ».

Pour T. Libaert : « la crise est un événement inattendu, mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation ».

Pour P. Lagadec : « la crise est une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes et d'après tensions internes, se trouvent brutalement et pour une longue durée sur le devant de la scène... le tout dans une communication de masse, en direct avec l'assurance de faire la Une des informations ».

La crise peut être d'origine financière, humaine, sociale ou externe provoquée par un événement brutal.

## II. Présentation de McDonald's :

McDonald's est une chaîne de restauration rapide américaine, la plus importante au monde.

L'histoire de McDonald's remonte à l'année 1937, lorsque les frères **McDonald** ouvrent un stand de hot-dog, en Californie. Ils se spécialisent peu à peu dans le hamburger.

Elle compte aujourd'hui plus de 31 600 restaurants dans 121 pays, dont 1134 en France et plus de 12000 aux Etats Unis. Cette marque est devenue un symbole de la mondialisation et de la prédominance de la culture américaine. Son siège social est situé dans la banlieue de Chicago dans l'état de l'Illinois aux Etats-Unis.

En 2008, le groupe a généré un chiffre d'affaires de 23,52 milliards de dollars, pour un bénéfice net de 4,31 milliards de dollars, 80% plus élevé que celui de 2007.

Il est important de souligner que la France est l'un des marchés les plus dynamiques de McDonald's et le deuxième pays le plus rentable après les Etats-Unis où la filiale française a réalisé, en 2009, un chiffre d'affaires de 3,6 milliards d'euros.

Cependant, au début des années 1990, la multinationale est affectée par des plaintes et des procès. L'industrie du fast food devient la cible d'attaques des alter mondialistes ; on lui reproche de favoriser l'obésité et le diabète chez les plus jeunes en proposant des menus trop gras, trop salés et trop sucrés.

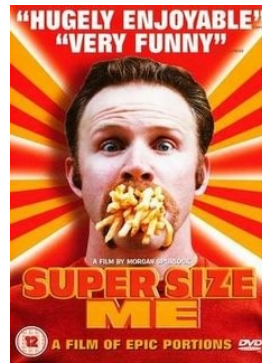
## III. La crise chez McDonald's :

### 1. Déclenchement de la crise :

Généralement attaqué comme le symbole de la mondialisation et de la culture américaine, Mc Donald's est visé par la sortie en salles du film de Morgan Spurlock « Supersize me » en juin 2004. Le titre pourrait se traduire par « Grossissez-moi » : il s'agit en fait d'un jeu de mots avec le nom commercial *Super Size*, qui désigne la version géante des menus de la chaîne McDonald's. Au Québec, le film a été diffusé sous le titre *malbouffe à l'américaine*.

Le documentaire, d'une durée de 1h38, a été diffusé dans plus de 30 pays et a rapporté 28,5 millions de dollars de recettes. Nominé aux Oscars 2005, il a été récompensé par le Prix du meilleur réalisateur dans la catégorie documentaire du festival de Sundance (principal festival de cinéma américain) en janvier 2004 et le Prix du meilleur scénario de documentaire de l'association des scénaristes américains en février 2005.

D'après l'observatoire international des crises, la sortie du film fait partie des vingt crises qui ont marqué les esprits durant cette dernière décennie



- **Déroulement de l'expérience :**

Morgan Spurlocks, citoyen américain et consommateur soucieux, décide d'enquêter sur Mc Donald's afin de déterminer le rôle de l'industrie mondiale du hamburger dans la croissance de l'obésité aux Etats-Unis. Il devient le sujet de sa propre enquête.

Pour mener son enquête, il a traversé les Etats-Unis et a interrogé des spécialistes dans plus de vingt villes. Il décide donc de mener sur lui-même l'expérience sous la surveillance attentive de trois médecins. Il s'oblige à ne manger que chez McDonald's pendant un mois et d'utiliser plus souvent le taxi afin de respecter le nombre maximum de 5 000 pas par jour (moyenne par américain). Il s'impose également les 4 règles suivantes :

- ✓ Manger ses 3 repas quotidiens chez McDonald's.
- ✓ Essayer chaque plat de chez McDonald's au moins une fois.
- ✓ Ne manger que les aliments figurant sur le menu. L'eau (en bouteille) étant au menu, il a le droit d'en boire.
- ✓ Prendre le menu « *Super Size* » (taille maximum) chaque fois qu'on le lui propose.

- **Résultats de l'expérience :**

Il prend 11 kg en 30 jours, endommage son foie et augmente son cholestérol de 0,65 gr par litre de sang. Les médecins lui recommandent fortement d'arrêter mais déterminé à continuer son expérience, il parvient à son terme malgré les avertissements. Retrouver sa santé optimale lui a pris plus d'un an.

## 2. Analyse swot :

Nous avons fait ressortir les opportunités et menaces, les forces et faiblesses de McDonald's lors de la crise dans le tableau ci-dessous :

| <b>Opportunités</b>   | <b>Menaces</b>  |
|---|---|
| <p>McDonald's France représente un important client des éleveurs de bovins français, l'enseigne s'approvisionne en viande bovine à 90% sur le marché français. Ce lobby n'a guère intérêt à relayer un tel film de propagande sur la malbouffe.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sortie du film « supersize me » : attaque publique frontale mondialement relayée (diffusion du film-documentaire dans 30 pays) ;</li> <li>▪ Des crises alimentaires fortes (la crise de la vache folle...);</li> <li>▪ Le phénomène d'obésité grandissant ;</li> <li>▪ Des mesures gouvernementales visant à réduire l'obésité ;</li> <li>▪ Engagement des associations humanitaires contre l'obésité ;</li> </ul> |
| <b>Forces</b>   | <b>Faiblesses</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Leader du marché du fast-food ;</li> <li>▪ Renommée mondiale ;</li> <li>▪ Prix attractifs ;</li> <li>▪ Forte présence publicitaire et publicité à succès ;</li> <li>▪ Localisation stratégique des restaurants ;</li> <li>▪ Environnement propre et aires de jeux pour les enfants ;</li> <li>▪ Rapidité du service ;</li> <li>▪ 1<sup>er</sup> employeur d'étudiants en France ;</li> <li>▪ Main d'œuvre peu qualifiée ;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le menu supersize propose 250 gr de frites et 1 litre de coca</li> <li>▪ Vente de produits gras et pas sains pour la santé;</li> <li>▪ Très forte économie d'échelle ; problème pour l'introduction de nouveaux produits ;</li> <li>▪ Image trop « American way of life »</li> <li>▪ Le film « supersize me » prouve que la nourriture de McDonald's est une cause de la surcharge pondérale.</li> </ul>           |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

### 3. Les stratégies de communication de crise :

Face à une crise, l'entreprise peut reconnaître le problème et faire diversion ou obstruction. McDonald's a utilisé différentes stratégies de communication pour désamorcer la crise :

#### a) Les stratégies du refus :

L'absence de reconnaissance en matière de responsabilité n'équivaut pas au rejet total de communication et ne s'accompagne pas d'explications nécessaires à la justification de cette position. Parmi ces stratégies, McDonald's a opté pour :

**La stratégie du silence** : la sortie en salles du film aurait pu déclencher une crise profonde, mais McDonald's se garde de répondre à la provocation dans un premier temps. L'entreprise refuse de communiquer sur le sujet, elle parie sur la faible durée de la pression médiatique et sur la croyance « faute de combustible, le feu s'éteint ». McDonald's observe un silence originel ; escompte la non divulgation de l'événement, voire même n'en saisit pas la nécessité en terme de crédibilité antérieure.

#### b) Les stratégies du projet latéral :

Le projet latéral, qui consiste à déporter la crise en dehors du champ de l'entreprise, doit impérativement s'appuyer sur des éléments tangibles. Dans le cas contraire, son utilisation peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même.

Pour détourner l'attention sur un thème positif au lieu de communiquer sur la crise, McDonald's a utilisé deux tactiques :

**Le déplacement du lieu de débat** : McDonald's s'est lancée dans une vaste campagne de communication sur un élément inattaquable. En somme, il s'agissait de déplacer le débat vers un lieu où la communication pouvait se positiver sur un thème valorisable afin de permettre une occupation maximale du terrain, en l'occurrence, un bilan positif en termes d'image globale.

Quelques semaines après la sortie du film, McDonald's joue la carte commerciale et publicitaire, en proposant des menus équilibrés et en communiquant sur le parrainage d'athlètes présents aux jeux olympiques grecs.

« L'entreprise ne s'est pas mise en position de défense comme l'aurait fait un coupable. McDonald's a décidé d'abandonner le terrain où l'entreprise était faible pour se reporter sur celui où elle excelle, c'est-à-dire la publicité » dicit M. Didier Heiderich, président de l'Observatoire International des Crises.

**La stratégie du pire** : Elle peut être utilisée pour détourner les médias d'un sujet en leur suggérant une piste d'investigation plus prometteuse.

Afin de désamorcer la crise, McDonald's a eu l'idée de financer un film dénonçant, la bonne bouffe « Terroirisez-moi », contre-attaque ironique qui a relativisé les attaques du film-documentaire de Morgan Spurlock. La cuisine française est connue pour être la meilleure au monde aux Etats-Unis, c'est

spécialement pour cette raison que McDonald's a voulu tester la prétendue expérience de M. Spurlock sur la cuisine française.

Toutes les stratégies possibles peuvent être utilisées mais il faut respecter deux principes :

- **Le principe de réalité** : pas de décalage trop important entre soi et son discours
- **Le principe de cohérence** : si on change de version, on ne nous croit plus. Ne pas zapper entre les arguments contradictoires (attention à la mémoire du web).

#### 4. Plan de communication :

- La cible : les salariés, la clientèle française en particulier et le grand public en général ;
- Des messages axés sur la santé ;
- Un budget de communication important ;
- Le choix des médias : la télévision, internet, le parrainage et le sponsoring ;
- la communication interne : juste après la sortie du film, McDonald's a déployé une première opération de communication en interne. La situation a été expliquée sur chaque site, par le biais du porte-parole qui a été choisi au préalable.



#### 5. Plan d'action :

Quelques semaines après la sortie du film au festival de Sundance, la société McDonald's a retiré de la vente le format *Super Size*, menu géant sans équivalent hors des Etats-Unis.

Elle a élaboré un plan de communication, **basé sur un marketing nutritionnel et orienté vers l'alimentation saine**, concrétisé par les actions suivantes :

- « L'équilibre, c'est tout ce que j'aime » tel est le nouveau slogan de McDonald's France ;
- L'incorporation dans son dernier Happy Meal d'un choix de compotes, des fruits à croquer, de tomates cerise, de yaourts et d'eaux minérales ;
- Une variété de salades et de sauces allégées a également été commercialisée ;



- la firme propose un guide d'information en ligne aux allures scientifiques sur les besoins nutritionnels des consommateurs « Nutrition, je veux tout savoir ! » ;



- McDonald's décide de lever le voile sur les origines de ses produits à l'aide d'un spot publicitaire vantant le processus d'élaboration et de production des hamburgers ;
- Mise en place d'un « Quiz qualité » afin de tester les connaissances des consommateurs en matière d'alimentation saine ;
- McDonald's participe au salon de l'agriculture, du 26 février au 6 mars 2005, se revendiquant d'un soutien ferme aux bonnes pratiques agricoles ;
- Étiquetage nutritionnel sur ses produits (nombre de calories, protéines et glucides)
- Diffusion sur le site de McDonald's du message : « Pour votre santé, évitez de manger trop gras, trop salé, trop sucré ».



**Elle a également revalorisé son image en s'associant aux activités sportives :**

McDonald's fait la promotion des bienfaits du sport pour encourager le grand public à faire plus d'exercices physiques avec les actions suivantes :

- Communication sur le parrainage d'athlètes présents aux jeux olympiques grecs ;
- Lancement de tournées nationales multisports : le « McDonald's Sports Tour » et le « McDonald's Kids Iron Tour » ;
- Diffusion sur le site du message : « Pour votre santé, pratiquez une activité sportive régulière : mangerbouger.com » ;

- Développement d'une campagne publicitaire où des athlètes vantent les mérites des nouveaux menus « Salad Plus » ;
- Distribution de podomètres, des mini capteurs, qui accrochés à la ceinture, indiquent la distance parcourue dans la journée.



### **Et elle a financé le film « Terroirisez-moi » :**

En réponse à « Supersize me », McDonald's finance un film dénonçant la "bonne bouffe". Un expert français en malbouffe, a accepté de mener l'expérience. Ce cobaye a consommé pendant un mois, dans le sud-ouest de la France, une alimentation exclusivement composée de produits du terroir français : confit de canard, cassoulet, foie gras au petit déjeuner et en entrée, le tout arrosé des meilleurs vins de la région. Au bout de 2 semaines de traitement, le cobaye a grossi de 32 kilos et son moral a baissé.

#### **6. Analyse de la communication de crise :**

##### **a) La communication interne :**

McDonald's a donné la primauté à la communication interne pour préserver la motivation des salariés et maintenir un bon climat social et également pour pousser le personnel à contribuer à la défense de l'image de l'entreprise.

##### **b) La communication externe :**

- Une communication de qualité ;
- Une communication cohérente ;
- Des messages rassurants : le soutien de nutritionnistes s'est avéré particulièrement profitable pour tranquilliser l'opinion publique ;
- Des informations précises : McDonald's ne s'est pas contenté d'affirmer que ces produits étaient sains, il l'a démontré ;
- Un effort de transmission : McDonald's a utilisé différents médias et supports de communication ;
- Choix des médias :
- Internet pour son interactivité, permettant simultanément une communication de masse et une communication personnalisée ;

- La télévision : pour cibler la masse, à des créneaux horaires de grande audience.
- Association de son image à des sportifs pour démontrer la qualité de ses produits.

Le film « Super Size Me » aurait pu déclencher une crise exogène profonde, mais l'entreprise se garde de répondre dans un premier temps à la provocation. Quelques semaines plus tard, McDonald's met en place une impressionnante campagne publicitaire enseignant les bonnes pratiques alimentaires et sportives. Dès le lancement de celle-ci, McDonald's a bénéficié d'un courant de sympathie du grand public, et notamment de la bienveillance des médias, plus aptes à diffuser les informations positives. Dans ce cas précis, McDonald's a géré la crise tout d'abord localement en France, et cela pour deux raisons :

- la France est dominée par la religion du corps. Le spectre de l'obésité plane sur les esprits d'autant qu'environ 20% des adultes français ont des problèmes de surpoids.
- La préoccupation consumériste est un enjeu de société spécifiquement français.

Pour McDonald's, le désamorçage de cette crise fut surtout l'occasion de redéfinir sa stratégie afin de répondre à un engouement récent pour l'alimentation saine et équilibrée.

## **Conclusion**

Le mot chinois pour « crise » signifie « danger et opportunité » et en grec, il signifie « interprétation des choix ». Il faut donc voir toute crise comme une opportunité dont on pourrait tirer profit à l'avenir. Toute entreprise devrait faire un bilan à la suite d'une crise afin d'empêcher que le scénario ne se reproduise.

En conclusion, ce qui aurait pu devenir une crise devient l'occasion pour McDonald's d'une redéfinition de son image, d'une reconversion vers de nouveaux marchés et d'une gestion efficace d'un enjeu de société de plus en plus important, l'alimentation saine.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages :**

Thierry Libaert : Communication de crise, Dunod 2001

P.Malaval, J-M.décaudin: Pentacom, Pearson education,

M-H Westphalen: Communicator, Dunod

## **Sources électroniques :**

[www.tlibaert.info](http://www.tlibaert.info)

[www.communication-sensible.com](http://www.communication-sensible.com)

[www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)

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

[www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)

[www.francetop.net/dictionnaire/synonymes/definition/Mc\\_Donalds](http://www.francetop.net/dictionnaire/synonymes/definition/Mc_Donalds)

[www.index.francesoir.fr](http://www.index.francesoir.fr)

[www.desinformations.com](http://www.desinformations.com)