

Retour d'expérience

La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne des clients concernant cinq vidéos publicitaires.

Julien CUSIN¹ et Michaël FLACANDJ²

¹ Professeur des universités, sciences de gestion et du management, IAE de Bordeaux, IRGO (EA 4190) - julien.cusin@u-bordeaux.fr

² Maître de conférences, sciences de gestion et du management, IAE de Bordeaux, IRGO (EA 4190)

La littérature académique s'est beaucoup intéressée à la question de la perception des erreurs, et ce tant au niveau individuel (Keith et Frese, 2005 ; Zhao et Olivera, 2006) qu'organisationnel (Goodman et al., 2011 ; Gronewold et al., 2013 ; van Dyck et al., 2005). Dans un cas comme dans l'autre, il est souligné l'importance, en interne, d'appréhender les erreurs comme des *feedbacks* utiles et d'en faire, à ce titre, de véritables leviers d'apprentissage dans une logique d'amélioration continue (Guchait et al., 2015 ; Keith et Frese, 2008 ; van Dyck et al., 2005). Pour autant, les clients se révèlent souvent beaucoup moins indulgents et s'attendent généralement à la mise en œuvre d'un processus de réparation ou de compensation (Casidy et Shin, 2015 ; Morrison et Crié, 2016 ; Rotte et al., 2006). Si la remise en question collective à la suite d'une erreur constitue un élément clef de l'apprentissage des organisations, une telle attitude ne va pas de soi vis-à-vis des parties prenantes externes, car elle les expose *de facto* à la critique de l'opinion publique. D'ailleurs, on ne peut que constater qu'en situation d'adversité, les organisations ont plutôt tendance à faire preuve d'autocomplaisance, en attribuant leurs déboires à des causes externes (Miller et Ross, 1975 ; Weiner, 1979), endossant ainsi le costume du spectateur impuissant (Margolis et Stoltz, 2010).

Or, ces dernières années, un certain nombre d'entreprises ont affiché leur volonté de se remettre en question *via* la publicité : comment leurs clients ont-ils réagi ? La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Pour répondre à ces interrogations, nous avons analysé le contenu des commentaires des internautes sur Twitter et YouTube, associés à cinq spots publicitaires différents (Liebig, Samsung Electronics, Skoda, Uber et Volkswagen). Les avis des clients en ressortent comme contrastés. Ils nous permettent de tirer des enseignements tant pour la recherche que pour le marketing.

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

1. Les réactions des internautes concernant cinq spots publicitaires de reconnaissance des erreurs

Nous présentons le cas de cinq entreprises ayant fait le choix de se remettre en question à travers une campagne de publicité vidéo (tableau 1). Pour chacune d'entre elles, nous exposons le contexte organisationnel, le contenu du message publicitaire, ainsi que la réaction des internautes lorsque les vidéos de leur campagne télévisée ont été publiées en ligne. Nous avons ainsi collecté les commentaires des clients sur Twitter et YouTube²¹ entre 2017 et 2021.

Tableau 1 : Les cinq spots publicitaires de reconnaissance des erreurs

Entreprise	Intitulé du spot	Date de diffusion ²²	Erreur reconnue	Lien Internet
Samsung Electronics	Notre engagement qualité	01/02/2017	Défaillance du Galaxy Note 7	https://www.youtube.com/watch?v=Kco4fLxPFA4
Uber	Avancer avec vous	26/09/2017	Conditions de travail	https://www.youtube.com/watch?v=4yiLC0dN2Zw
Skoda	Moche dans les années 90	04/09/2018	Esthétisme des véhicules	https://www.youtube.com/watch?v=3qzLB0lozSI
Volkswagen	Hello Light ID Buzz	17/06/2019	Fraude test anti-pollution	https://www.youtube.com/watch?v=wMbPINvLp-I
Liebig	Merci d'avoir fait grandir nos soupes	17/10/2019	Qualité des produits	https://www.youtube.com/watch?v=nEizMndxvOY&ab_channel=CLMBBDO

1.1. Le spot publicitaire de Samsung Electronics

En 2016, l'entreprise électronique sud-coréenne Samsung Electronics a connu des déboires avec son nouveau modèle de smartphone haut de gamme, le Galaxy Note 7. En effet, la batterie de certains clients prenait feu, ou même explosait dans certains cas. Après avoir rappelé 2,5 millions d'exemplaires de ses produits dans le monde entier, l'entreprise n'a pas été en mesure de résoudre le problème technique à l'origine de la surchauffe des batteries. Elle a finalement dû se résoudre à stopper la commercialisation

²¹ Pour YouTube, nous avons analysé les commentaires postés sous la vidéo, alors que pour Twitter nous avons analysé les commentaires ayant pour *hashtag* le nom du spot publicitaire tel qu'il apparaît dans le Tableau 1.

²² La date indiquée correspond au dépôt de la vidéo sur YouTube. En pratique, le spot a parfois été diffusé quelques jours plus tôt sur internet ou à la télévision.

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

de son produit phare quelques semaines seulement après son lancement. Cette affaire a considérablement entaché la réputation de la marque sud-coréenne. En 2017, Samsung Electronics a décidé de réagir à travers un spot publicitaire présentant son engagement qualité à la suite des problèmes rencontrés avec le Galaxy Note 7. En misant sur la transparence, cette publicité expose les faits (ex. : production du smartphone stoppée, rappel des produits) et les conclusions techniques de l'enquête interne quant aux causes de l'incident rencontré. « Nous sommes déterminés à tirer les enseignements de cette expérience » annonce ainsi la marque dans son spot. La publicité revient ensuite sur les mesures concrètes prises par l'organisation pour améliorer la qualité de ses produits futurs comme le contrôle sécurité de la batterie en huit étapes. Elle se finit par un message faisant écho à la culture d'innovation itérative de l'entreprise : « Nous apprendrons de cette expérience et nous nous améliorerons. C'est ce que nous avons toujours fait. C'est ce que nous continuerons de faire ». L'analyse des avis exprimés par les internautes de février 2017 à août 2020, représentant 224 commentaires en totalité, permet de faire ressortir le regard positif porté les clients sur le spot publicitaire. Les verbatim présentés proviennent tous de Youtube.

« Franchement félicitations ! très belle vidéo, très touchante avec les paroles qui rassurent et la musique qui accompagne, qui était la bonne pour cette vidéo ! »

« Je suis Apple depuis toujours mais je trouve la démarche de Samsung au niveau communication très appréciable et transparente bravo Samsung »

« Merci Samsung pour cette transparence et cette honnêteté je connais une certaine marque californienne qui n'est pas aussi honnête envers ses clients »

« Merci pour votre transparence Samsung vous êtes les meilleurs je n'ai jamais douté de vous »

Sont saluées la capacité à reconnaître ses erreurs et à en tirer des leçons ainsi que la réactivité de l'entreprise.

« Les erreurs arrivent à tous, mais très peu ont le courage de reconnaître leurs torts et font tout pour y remédier. Félicitations »

« Samsung a toute transparence que ce soit sur leurs erreurs ou des anomalies avec ses clients. Samsung est le seul constructeur avec Google que je connaisse à reconnaître leurs fautes et s'en excuser auprès de leurs clients »

« Un des plus gros avantages de Samsung face à Apple, ils reconnaissent leurs torts, bravo à eux »

« Une marque qui reconnaît ses erreurs et qui s'en excuse. Y'a pas mieux ! »

« Ils apprennent de leurs erreurs »

« Une bonne marque reconnaît ses erreurs comme Samsung donc félicitations Samsung »

« Apprendre de ses erreurs pour faire encore mieux. J'aime. »

« Franchement Samsung a réagi vite par rapport à certaines marques, qui elles auraient mis très longtemps et ils ont su garder la tête haute. »

Le spot semble avoir amené un renforcement de la confiance en confortant l'image de professionnalisme de l'entreprise et l'attachement à la marque et à ses produits.

« Je crois en Samsung, car ils n'ont pas ignoré cet incident. »

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

« Samsung est la seule marque qui reconnaît ses erreurs et qui s'en excuse franchement y'a pas mieux que vous, je continue à vous faire confiance, les erreurs peuvent arriver à tout le monde »

« Bravo à Samsung pour ce grand professionnalisme qui manque à beaucoup de constructeurs ! »

« Un énorme bravo à vous Samsung et aussi un énorme bravo aux 700 ingénieurs Samsung qui ont pu trouver le problème de l'explosion du Note 7 »

« Une marque qui reconnaît ses erreurs est une marque à qui je fais confiance. »

« On voit la qualité du produit Samsung ! J'adore Samsung ! »

« Je serai toujours votre plus grand fan Samsung »

« Je suis Samsung depuis toujours »

« Je vous adore Samsung »

« J'ai aimé Samsung, j'aime Samsung et j'aimerais toujours et encore Samsung, bonne continuation à vous ! »

La démarche de reconnaissance des erreurs en elle-même par la diffusion du spot publicitaire est valorisée et encouragée.

« Ils assument et s'en excusent c'est pour cela qu'on peut les pardonner ! ».

« Pour arriver à la perfection il faut souvent passer par l'échec... Je pense que désormais Samsung a un temps d'avance »

« Je pense que cette expérience restera une erreur et qui leur servira pour innover. »

Rares sont les commentaires dissonants, même si on note quelques exceptions.

« Samsung ne peut pas dire que leur priorité était la sécurité. Je suis désolé mais ils ont laissé sortir des téléphones qui ont explosé dans le monde et après ils disent la sécurité a toujours été notre priorité c'est un mensonge »

« Cette vidéo c'est du foutage de gueule pur et simple ! »

1.2. Le spot publicitaire d'Uber

En 2016, le leader mondial du marché des voitures de transport avec chauffeur, Uber, s'est retrouvé en difficultés lorsque ses chauffeurs ont manifesté, à plusieurs reprises, en protestation contre leurs conditions de travail qu'ils trouvaient indignes : politique tarifaire avec un prix minimum de la course de 6 euros, bannissement de la plateforme du jour au lendemain, etc. Quelques mois plus tôt, la plateforme de mise en relation avait déjà été sévèrement attaquée par les taxis pour concurrence déloyale, étant donné que les chauffeurs Uber n'ont pas besoin de licence pour exercer (Dubal, 2017). Dans sa publicité de 2017, l'entreprise américaine a cherché à redorer son image en admettant ouvertement ses erreurs de parcours et en exposant notamment des images de manifestations et d'articles de presse à ce sujet. Le script détaillé de son spot a pour message principal l'affirmation qu'Uber a su tirer les enseignements de ses erreurs passées et rebondir. Le titre du spot « avancer avec vous » suggère, par ailleurs, que les clients contribuent, par leur *feedback*, à faire progresser l'entreprise.

Script du spot publicitaire d'Uber : « Les routes. Chaque jour, nous prenons des milliers de routes différentes. Des bonnes, des mauvaises, des risquées. Nous sommes allés dans des

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

endroits magnifiques, comme hostiles. Même là où aucune route n'existait encore. Nous avons toujours voulu aller plus loin. Mais nous sommes parfois allés trop vite et nous n'avons pas toujours su écouter. Mais chaque nouveau trajet est une leçon. Il faut avoir tort, se perdre, revenir en arrière, s'arrêter. Pour mieux repartir ! Ces routes nous ont appris une chose : nous n'irions nulle part sans vous. Alors merci pour chaque trajet, chaque étoile, chaque discussion. Ensemble, nous sommes déjà allés très loin. Et nous avons hâte de voir où vous nous emmènerez demain ! »

L'analyse de contenu des avis exprimés par les internautes sur Twitter et YouTube de septembre 2017 à avril 2021, représentant 52 commentaires collectés sur le spot d'Uber, permet de faire ressortir le regard contrasté porté sur la publicité. S'il est parfois positif, le plus souvent il ressort toutefois comme négatif et teinté d'ironie.

« Belle campagne » (Twitter)

« La pub Uber elle est folle » (Twitter)

« Spot sublime » (Twitter)

« Inspirant spot télé d'Uber, je dis bravo ! #humilité #erreur #parcours #entrepreneur » (Twitter)

« Naze » (YouTube)

« Ils commencent à être lourds avec leur campagne, on a compris le besoin de se racheter l'opinion publique » (Twitter)

« Je viens de recevoir les remerciements Uber j'suis en larmes » (Twitter)

« Tiens, Uber se met à la poésie ?! Je vais avoir une larme... » (Twitter)

Dans les commentaires ci-dessous sur Twitter, sont exprimés les doutes sur la démarche, une perplexité face à l'absence de preuve d'apprentissage mais aussi la dénonciation de l'hypocrisie et du manque de sincérité perçus de l'entreprise.

« Reste à savoir si Uber va vraiment devenir une entreprise responsable. »

« Regarde la campagne #AvancerAvecVous où ils "apprennent de leurs erreurs" sans preuve de repentance ou d'évolution. »

« Ce qu'Uber ne vous dit pas dans sa publicité » [avec un lien vers un texte critique envers Uber]

« Aujourd'hui, à travers notre nouvelle campagne, nous souhaitons vous faire découvrir l'histoire de ces esclaves qui transportent chaque jour des milliers de passagers » (Twitter)

« Je vous présente la précarité. Elle s'appelle désormais la flexibilité. Elle est tendance, sympa, branchée »

« A quand le mea culpa fiscal d'Uber ? »

« Uber fait une pub et veut avancer avec nous. Une idée : payez des impôts en France. »

Au-delà du spot publicitaire, en dehors d'un commentaire laudatif, le rejet de la marque est affirmé.

« Uber juste merci. Avant toi je détestais les taxis. Mais vous, je vous kiffe. » (Twitter)

« Contre Uber car ils sont responsables d'obésité » (YouTube)

« #AvancerSansVous #AvancerContreVous #L'essentielC'estSansPayerLesImpôts » (Twitter)

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

1.3. Le spot publicitaire de Skoda

Skoda est un constructeur automobile tchèque faisant partie du groupe Volkswagen. Son image a longtemps été associée à des véhicules bas de gamme de faible qualité. La marque faisait d'ailleurs souvent l'objet de moqueries et de sarcasmes (James, 2002). Consciente de sa mauvaise réputation, l'entreprise s'est évertuée, au cours des vingt dernières années, à modifier radicalement son image auprès des consommateurs en misant sur des modèles de véhicules au design beaucoup plus moderne. C'est dans la perspective de changer la perception de sa marque par les clients que se situe la campagne publicitaire humoristique de Skoda, en 2018, dont le message est résumé, de la façon suivante, peu avant à la fin du spot : « Vous aussi vous étiez moches dans les années 90 ». La marque tchèque assume ainsi ouvertement son image vieillotte, voire ringarde, en répliquant sur le ton de la dérision. Sur un fond de musique techno de l'époque, la publicité s'amuse ainsi à faire défiler des images d'individus en survêtement multicolore, cravate à motifs fantaisistes ou coupes de cheveux improbables. Le constructeur invite finalement les clients à venir « découvrir les Skoda d'aujourd'hui ». L'analyse de contenu des avis exprimés par les internautes de septembre 2018 à décembre 2020 (234 commentaires collectés) met tout d'abord en évidence le regard globalement positif porté sur le ton de la publicité.

« J'ADORE ! La meilleure Pub depuis 10 ans ! Bravo à l'agence de pub, c'est ultra intelligent » (YouTube)

« J'adore cette dérision sur ma génération. Bien vue la pub » (YouTube)

« Magnifique... Ça c'est de la publicité. Beau boulot » (YouTube)

« Tout simplement culte, un grand bravo aux concepteurs. Best pub cars ever » (YouTube)

« Cette pub est géniale ! Best pub ever! Félicitations les gars ! » (YouTube)

« Sans doute l'une des meilleures campagnes de pub de ces dernières années » (YouTube)

« Cette pub est géniale » (YouTube)

« Une bonne pub et marrante » (YouTube)

« J'adore cette pub » (Twitter)

La carte de la nostalgie utilisée dans la publicité a été également appréciée, la forme du spot l'emportant dans une large partie des commentaires sur la démarche de remise en question de l'entreprise. Ainsi sur YouTube :

« C'est très, très bien joué, tous les 90s kids ont maintenant un travail et des revenus pour s'acheter une voiture, tu joues sur leur nostalgie et boom c'est gagné »

« J'avais 14-15 ans à cette époque, et moi aussi je reconnais pleins de trucs de ce temps-là, j'adore cette pub ! »

« J'aime les années 90, je suis ravi de la pub et j'aime la regarder j'ai l'impression de me voir et de prendre aussi un bon coup de vieux. Bref que du bonheur ces années-là... »

« Ça me rappelle des souvenirs. C'est vrai, on était moches mdr mais c'était la belle époque ah la la »

« J'adore cette pub. Un retour en arrière express MAGIQUE. C'était la belle époque »

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

On retrouve toutefois un retour positif concernant l'authenticité perçue et la reconnaissance des erreurs.

« *Les doux clichés de notre adolescence mis au grand jour grâce à Skoda. Bravo pour l'autodérision et merci pour les délicieux souvenirs.* » (Twitter)

« *Avec cette petite autodérision bien sentie et cette exécution authentique j'aime beaucoup la dernière pub Skoda bravo* » (Twitter)

« *Ils se sont remis en question avec dérision.* » (YouTube)

Sur YouTube, seuls deux commentaires se sont révélés être à contre-courant du concert de louanges observé sur les deux réseaux sociaux, le second message ayant de plus donné lieu à des critiques ouvertes de plusieurs internautes.

« *C'est nul, le message est qu'ils justifient qu'ils faisaient des voitures moches car nous on était moche ! Déjà pas d'accord ! Ils avaient de mauvais designers et mauvais goûts ! Qu'ils assument !* »

« *C'est la pub la plus nulle que j'ai pu voir ! c'est quoi ça ? Vous étiez moches en 90* »

1.4. Le spot publicitaire de Volkswagen

En 2015, le scandale dit du *dieseltgate* a révélé que Volkswagen avait installé un logiciel truqueur sur ses véhicules diesel afin de déjouer les tests d'émission de CO² (Holtrügge et Conrad, 2020 ; Zhang et al., 2021). Très célèbre, ce cas est donné notamment comme illustration par les éditeurs du *Journal of Business Research* dans le texte d'appel à contributions en juin 2017²³, en vue d'un numéro spécial sur le thème de l'hypocrisie de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En effet, paradoxalement, le constructeur automobile allemand était considéré, jusque-lors, comme une entreprise référente en matière de RSE. Dans sa publicité de 2019, baptisée « *Hello Light* », Volkswagen fait référence à cette affaire pour promouvoir son nouveau Combi électrique (ID Buzz), attendu sur le marché en 2022. Le spot commence avec, en bruit de fond, des commentaires médiatiques autour du scandale ayant frappé l'entreprise. Il met en scène un ingénieur de la marque allemande réfléchissant à une nouvelle génération de véhicules électriques dans l'obscurité. Le spot est rythmé par la chanson de Simon et Garfunkel « le son du silence » (*The sound of silence*) qui débute par la phrase suivante : « Bonsoir obscurité, ma vieille amie ». Le spot s'achève finalement par le message suivant : « Dans les ténèbres, nous avons trouvé la lumière »²⁴.

L'analyse de contenu des 108 commentaires en ligne collectés de juin 2019 à mars 2021 permet de faire ressortir la réaction très majoritairement positive des clients.

« *Une des publicités les plus percutantes de tous les temps* » (YouTube)

« *Tout dans cette publicité est génial* » (Twitter)

« *C'est vraiment une publicité incroyable.* » (YouTube)

²³ <https://www.ama.org/listings/2017/06/30/hypocrisy/> (consulté le 14/05/21)

²⁴ Traduction par les auteurs de : "Hello darkness, my old friend" ; "In the darkness, we found the light."

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

Un attachement à la marque Volkswagen est exprimé ainsi que l'intérêt porté au futur modèle électrique.

« *J'aime ma Jetta* » (YouTube)

« *J'adore mon e-Golf ! Continuez d'avancer VW.* » [e-Golf est un véhicule électrique de Volkswagen] (YouTube)

« *Wouah la voiture du futur !* » (YouTube)

« *Ces choses vont se vendre comme des petits pains.* » (Twitter)

Plus que la reconnaissance des erreurs, c'est la capacité de résilience mise en avant par le spot publicitaire qui est appréciée.

« *Le comeback du siècle* » (YouTube)

« *VW tourne la page du dieselgate et entame une nouvelle ère* » (Twitter)

« *C'est une métaphore de la vie. Nous sommes mis KO et devons trouver comment nous relever* » (YouTube)

Malgré tout, une internaute a qualifié le regret exprimé implicitement par Volkswagen de « *creux* » et a condamné les pratiques des constructeurs automobiles allemands d'une façon générale. Il est à noter que l'un des rares commentaires négatifs sur le spot publicitaire en écho direct au scandale du *dieselgate*, a fait l'objet d'un violent rejet par deux internautes sur YouTube.

« - *Je suis sûr que si je branche une Volkswagen dans ma maison... ma maison commencera à fuir de l'huile.*

- *Tais-toi c'est quand même une publicité géniale.*

- *Es-tu fasciste ?* »

1.5. Le spot publicitaire de Liebig

Liebig est une marque française spécialisée dans la fabrication de soupes industrielles, dont les produits ont été critiqués pour leur composition (excès de sel, présence d'additifs) dans l'opinion publique. Consciente des exigences grandissantes des clients en matière d'alimentation saine, l'entreprise a mis en œuvre une stratégie de repositionnement de ses produits avec uniquement des ingrédients naturels ou encore des légumes d'origine française. Elle l'a adossée à une campagne publicitaire misant sur l'auto-critique sous forme d'auto-dérision. Ainsi, dans son spot de 2019, baptisé « *Merci d'avoir fait grandir nos soupes* », Liebig remercie les Français d'avoir « *râlé* contre les soupes toutes prêtes ». La publicité met ainsi en scène différents clients critiquant, tour à tour : la quantité de sel dans les produits (« *C'est tellement salé qu'on pourrait déneiger avec !* »), leur composition (« *E621, c'est quoi ça comme légume ?* ») et leur goût (« *Mouais, bon, ce n'était pas dingue !* »). Dans ce spot, la marque souligne également le rôle déterminant des avis clients dans la volonté de faire évoluer les produits : « *Grâce à vous, les soupes Liebig changent* ».

L'analyse de contenu des avis exprimés par les internautes d'octobre 2019 à mars 2021, correspondant à 122 commentaires collectés, permet de faire ressortir la tonalité quasi-

Retour d'expérience : **La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires** - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

exclusivement négative des réactions.

« Cette pub est vraiment choquante. En gros Liebig n'avait pas conscience que ses soupes étaient de la merde en brique et, là, révélation ! » (YouTube)

« Ils nous prennent pour des cruches vraiment ! Du jamais vu » (YouTube)

« On a vraiment l'impression d'être pris pour des jambons aux nitrates » (YouTube)

« Ils nous ont vendu de la merde pendant des années et ils continuent à nous prendre pour des cons... » (YouTube)

Il est reproché à l'entreprise son manque de réactivité, son opportunisme économique et son manque de sincérité dans la démarche.

« Cher Liebig, merci d'avoir attendu 2019 avant de réaliser que vos soupes étaient dégueulasses, salées ou avec plein de substances chimiques ! » (YouTube)

« Merci de nous avoir empoisonnés pendant toutes ces années avec ces additifs » (YouTube)

« Comme s'ils découvraient leurs recettes du jour au lendemain » (YouTube)

« Pendant des années ils nous ont empoisonnés avec de la merde et maintenant ils veulent s'acheter une conscience pour ne pas disparaître. Qu'ils aillent au diable » (YouTube)

« J'adore la pub Liebig qui nous explique que désormais ils vendent des soupes saines et naturelles... et qui sous-entend que pendant des années, on vous a fourgué de la merde sans aucun scrupule » (Twitter)

« Je pense que cette fausse franchise s'est imposée à eux face aux chutes des ventes de soupes » (YouTube)

« Un vrai mea culpa serait recevable mais ne rêvons pas ce sont des industriels pas des nutritionnistes. L'écologie, le durable, le responsable ils ne le regardent que par l'angle financier » (YouTube),

« Ils ont dû changer leur recette car ils ont vu que ça se vendait moins » (Twitter)

« Vous nous avez empoisonnés pendant 15 ans et vous en êtes fiers. Je ne vous dis pas merci. Mais assumez votre mauvaise foi » (YouTube)

« Trop fort la pub, on a surtout fait grandir vos profits et vous voulez continuer » (YouTube)

« Maintenant que l'on a des applications comme Yuka et que Liebig se rend compte que d'autres marques font des produits de meilleure qualité, ils sont obligés de s'aligner » (YouTube)

Les internautes refusent d'être utilisés dans la démarche. La cocréation est rejetée et la reconnaissance des erreurs est ramenée à l'aveu d'une faute. La qualité des produits n'est pas non plus considérée comme ayant été améliorée.

« Cher clients... merci de nous avoir grillés... » (YouTube)

« Merci chers clients de nous avoir fait comprendre qu'on ne pouvait pas infiniment fabriquer de la merde ! » (YouTube)

« C'est tout de même un aveu de nous avoir servi de la merde pendant toutes ces années... »

« Liebig qui avoue avoir fait bouffer de la merde à ces consommateurs ! » (YouTube)

« Dégueulasse » (YouTube)

« En tout cas, ça me donne encore moins envie de manger des soupes Liebig » (YouTube)

« Ils ont remplacé le sel par une quantité phénoménale de sucre pour flinguer votre foie y'a pas mieux » (YouTube)

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

Sur YouTube, un seul commentaire défend l'initiative de la marque. De même, sur Twitter, un avis positif isolé invite à prendre du recul sur la démarche de Liebig.

« Merci de votre franchise, de votre humilité, de votre capacité à vous remettre en question. Ce n'est pas l'apanage de la plupart des marques ! Après, on peut toujours faire un procès d'intention en disant que ce n'est qu'une stratégie marketing, etc. Peu importe, finalement, tant que vous nous proposez des produits qui nous plaisent, et qu'on consomme volontiers. Sinon, les consommateurs, mettez en pratique votre libre arbitre, et boycottez la marque ou le produit qui ne vous convient pas ! C'est en effet notre comportement d'acheteurs consommateurs (partie prenante externe) qui pousse les marques à se repositionner, à apporter les rectificatifs nécessaires, à tenir compte de nos besoins / de nos aspirations. C'est ce que Liebig a fait. En plus la marque nous en a reconnu les mérites, et je trouve ça sympathique. » (YouTube).

« Quand une marque tire la leçon du social listening et place le consommateur, ses attentes au cœur de sa réflexion. Place à l'éducation inversée avec le cas Liebig ! » (Twitter).

2. Les enseignements pour la recherche et les pratiques

Plusieurs enseignements peuvent être tirés des commentaires des internautes concernant les cinq spots publicitaires de reconnaissance des erreurs. Les cas de Liebig ou Uber permettent de faire prendre conscience des risques pour l'entreprise de faire preuve de transparence en se remettant publiquement en question. Les effets peuvent être contre-productifs, du rejet de la campagne par les clients à la détérioration de l'image. Malgré tout, les cas de Samsung Electronics, Skoda et Volkswagen suggèrent que reconnaître ses erreurs dans un spot publicitaire peut être un bon argument commercial. Les commentaires semblent alors faire ressortir qu'un droit à l'erreur n'est accordé aux entreprises par les clients que sous certaines conditions bien spécifiques : le spot doit être sincère, le client doit avoir un attachement à la marque et à ses produits, la reconnaissance des erreurs doit être rapide, l'apprentissage doit être tangible et le ton de la publicité doit être congruent avec le type d'erreur et le message véhiculé.

2.1. Le rôle de la sincérité et de l'authenticité perçues de la démarche

Les réactions aux cinq spots publicitaires doivent être mises en perspective dans le contexte culturel français où les erreurs commises sont traditionnellement perçues comme des marques d'infamie (Cusin et Goujon-Belghit, 2019). Reconnaître ses erreurs est généralement entaché de doutes et de suspicions. L'analyse comparée des différents cas fait, en l'occurrence, ressortir l'importance de la sincérité perçue de la publicité, déjà soulignée par Benoît-Moreau, Pargueux et Larceneux (2008). Pour donner lieu à une réaction positive de la part des clients, l'humilité affichée par l'organisation ne doit pas leur donner le sentiment d'être feinte ou calculée. Ils apprécient, à ce titre, que Samsung Electronics fasse preuve de transparence et assume, sans ambiguïté, sa responsabilité à la suite de l'incident du Galaxy Note 7, sans, par exemple, la rejeter sur un tiers, ce que Park et ses coauteurs avaient déjà souligné (2018).

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

En revanche, dans le cas de Liebig, les internautes perçoivent que la démarche de l'entreprise tient davantage d'une forme d'opportunisme dans un contexte où l'alimentation saine ressort comme un véritable enjeu sociétal, que d'une réelle démarche de remise en question. Les travaux de Lieberman et Montgomery (1988) peuvent nous laisser supposer qu'un droit à l'erreur aurait peut-être été plus facilement accordé au fabricant de soupes industrielles si celui-ci avait été le premier à initier une telle démarche (*first-mover*) dans l'industrie alimentaire en repositionnant son offre de produits. Or, un tel virage est aujourd'hui très courant dans ce secteur d'activité et il est largement connu des clients. La position de suiveur de Liebig a ainsi peut-être entravé sa tentative. Dans le cas d'Uber, la démarche de remise en question a été aussitôt mise en perspective par les internautes avec l'immobilisme de l'entreprise américaine sur certains sujets de société cruciaux comme le paiement des impôts en France. Dans ces deux cas, les actions passées de Liebig et Uber ne sont pas considérées comme des erreurs, mais plutôt comme des fautes relevant d'une action délibérée de l'organisation (Goodman et al., 2011). Elles semblent être interprétées à l'aune de la crise de légitimité des entreprises capitalistes, qui ont pu donner à l'opinion publique le sentiment qu'elles prospéraient aux dépens de la société (Porter et Kramer, 2011). Dans un tel cas de figure, la démarche de reconnaissance des erreurs perd de sa crédibilité.

2.2. Le rôle de l'attachement des clients à l'entreprise

Malgré tout, la faute avérée peut être perçue comme une erreur organisationnelle dont la reconnaissance semble alors perçue positivement par les clients. Les commentaires concernant le spot publicitaire de Volkswagen semblent l'attester, le recours à un logiciel truqueur étant, par définition, un acte volontaire du constructeur allemand. La démarche de l'entreprise a été accueillie avec beaucoup de bienveillance de la part des clients. Cela semble tenir à un capital-marque, tel que Jourdan (2001) le définit, bien plus fort que celui de Liebig et Uber. L'analyse fait apparaître, en matière d'attitude des clients vis-à-vis des erreurs organisationnelles, un phénomène de dépendance de sentiment (Nelson et Winter, 2002). La marque avait réussi, au fil du temps, à susciter chez ses clients une véritable relation d'attachement qui a influencé leur perception de la fraude de Volkswagen comme une erreur laissant ouverte les possibilités d'apprentissage. Un tel constat rejoint, à ce titre, la littérature sur les échecs de service, selon laquelle le degré de tolérance du client dépend de son niveau d'attachement à l'entreprise (Evanschitzky et al., 2011). Or, il aurait été possible de voir dans la communication du constructeur allemand autour d'un nouveau combi électrique, une forme d'opportunisme économique face aux discours sociétaux répétés d'une nécessaire transition écologique. Les heuristiques de raisonnement (Tversky et Kahneman, 1974) face à un spot publicitaire apparaissent donc à géométrie variable, selon le niveau d'attachement initial à l'entreprise ou aux produits.

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

2.3. Le rôle de la temporalité de la communication sur la reconnaissance des erreurs

La temporalité semble intervenir à deux niveaux : 1) la temporalité pour gérer la crise et rebondir après l'erreur organisationnelle ; 2) la temporalité pour donner du sens à l'erreur et communiquer sur celle-ci en vue d'atteindre un objectif spécifique. Si l'on se réfère aux commentaires, dans certains cas, les deux temporalités se superposent alors que, dans d'autres, celles-ci sont bien distinctes et peuvent être espacées de plusieurs années.

Liebig a, par exemple, été la première marque à proposer des soupes en boîte, en 1950. Ses spots publicitaires les plus anciens, en France, datent, quant à eux, de la fin des années 60. Au moment où l'entreprise décide de communiquer sur le repositionnement de son offre et de remettre en question la qualité de ses produits, près de 70 ans se sont donc écoulés depuis le lancement de ses premières soupes industrielles. Les critiques se faisaient, par conséquent, de plus en plus entendre sur la composition des produits. C'est la raison pour laquelle les clients pointent du doigt le manque de réactivité de l'entreprise et le caractère peu authentique de sa reconnaissance des erreurs. La prise de conscience est donc beaucoup trop tardive pour être crédible.

A l'inverse, Samsung Electronics a initié sa campagne de communication quelques mois seulement après les problèmes importants rencontrés avec le Galaxy Note 7 (certains utilisateurs ont été sévèrement brûlés) et le retrait du produit du marché. La démarche est apparue alors, aux yeux des clients, beaucoup plus spontanée, là où celle de Liebig a été davantage perçue comme réalisée à marche forcée après avoir longtemps ignoré les avis négatifs des clients. Les tactiques défensives de management de l'impression (Schlenker, 1980) semblent donc plus efficaces lorsqu'elles se font dans une fenêtre temporelle courte. Cela ne signifie pas qu'il s'agit de réagir à chaud, dans l'immédiateté. Avant de diffuser son spot publicitaire, Samsung Electronics a réalisé un retour d'expérience approfondi (Gilbert, 2001) lui permettant ensuite de communiquer clairement, en externe, sur les leçons tirées. Par ailleurs, le fait d'attendre quelques mois a certainement permis d'éviter que la publicité soit rejetée par des clients encore sous le coup de l'émotion. La réalisation d'un spot publicitaire de reconnaissance des erreurs ne peut pas être assimilée à un outil de communication de crise (Cros et Gaultier-Gaillard Cros, 2018). Elle est davantage une opportunité d'accompagner *a posteriori* un lancement de produit (Volkswagen) ou un repositionnement (Liebig, Skoda), voire tout simplement d'entretenir l'image de la marque (Samsung Electronics, Uber).

2.4. Le rôle de l'apprentissage organisationnel

La résilience organisationnelle est traditionnellement rattachée à trois dimensions dans la littérature académique : la capacité d'absorption, la capacité d'appropriation et la capacité de renouvellement. En particulier, selon Bégin et Chabaud (2010, p. 131),

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

« pour être résiliente, l'organisation doit pouvoir tirer des leçons des chocs auxquels elle a dû faire face afin d'en sortir grandie, d'apprendre par elle-même ». L'absence de communication ou une communication inappropriée, aussi bien en interne qu'en externe, peut avoir pour conséquence d'altérer la résilience de l'entreprise, qui peut en perdre ses repères (Cros et Gaultier-Gaillard Cros, 2018). C'est précisément cette capacité à rebondir, qui est portée au crédit de Samsung Electronics et de Volkswagen par les internautes, à la suite de la diffusion de leurs spots publicitaires respectifs. A la différence d'Uber, par exemple, les deux entreprises apportent surtout la preuve concrète que des enseignements ont été tirés des erreurs passées à travers une amélioration des procédures internes de contrôle qualité, dans un cas, et le développement d'un nouveau véhicule électrique, dans l'autre cas. Le leader mondial du marché des voitures de transport avec chauffeur reste, quant à lui, très évasif sur ce qui a été mis en place en pratique pour ne pas reproduire ses erreurs passées, tout en éludant sciemment des sujets pourtant sensibles aux yeux de l'opinion publique. Dans un contexte où la communication publicitaire a basculé de l'ère du *storytelling* à celle du *storyproving*²⁵, le droit à l'erreur n'est donc accordé par les clients que si la remise en question se traduit par des éléments d'apprentissage tangibles, comme des preuves d'évolution ou de transformation organisationnelle, au-delà d'un simple affichage.

Par ailleurs, s'il est admis, dans la littérature, que les clients insatisfaits sont généralement ravis de pouvoir aider l'entreprise à s'améliorer (Evanschitzky et al., 2011), il apparaît ici que leur rôle de cocréateur doit leur apparaître bien réel. Les clients ne veulent pas avoir le sentiment, comme dans le cas de Liebig, que leurs avis sont récupérés pour les besoins d'une campagne de communication. Lorsque la cocréation affichée est perçue comme fallacieuse, celle-ci fait donc l'objet d'un rejet massif.

2.5. Le rôle de la congruence entre l'intention stratégique et le ton du spot publicitaire

Les internautes se sont montrés très attachés à la congruence entre la nature et le ton du message. Par exemple, Samsung Electronics a adopté un ton très sérieux, voire pédagogique, afin d'expliquer les raisons et les enseignements tirés de la mise sur le marché d'un produit dangereux. Elle s'est attachée à montrer que l'incident n'était pas du tout appréhendé avec désinvolture par l'organisation. A l'inverse, le ton humoristique de Liebig est jugé déplacé par les internautes, car il occulte totalement le fait que l'entreprise a délibérément vendu des soupes de mauvaise qualité nutritive à ses clients, et ce pendant de nombreuses années. La congruence perçue entre le contenu du message et la manière de le délivrer en ressort comme essentielle.

²⁵ Abtan O., El Ghouzzi J., Nouvelles valeurs du luxe : Le temps de l'engagement, *Etude du Centre du Luxe et de la Création et du Boston Consulting Group*, Janvier 2018 - <http://www.sommetduluxe.com/wp-content/uploads/2017/01/Valeurs-luxe-01-18-WEB.compressed.pdf> (consulté le 12/05/21)

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

En revanche, les clients ont accueilli avec enthousiasme l'auto-dérision du spot publicitaire de Skoda car le ton est apparu en correspondance avec la nature de l'erreur : des voitures « moches » toujours assumées comme telles. Il n'y a jamais eu, chez le constructeur automobile, une stratégie délibérée de tromper ses clients avec ses produits en leur prêtant, par exemple, des qualités esthétiques qu'ils n'avaient pas. L'entreprise était positionnée sur des véhicules bas de gamme. Sa démarche de remise en question consistait à reconnaître l'erreur induite par ce choix de positionnement, qu'il s'agissait de changer en vendant des voitures plus élégantes. A la différence de Liebig, les produits passés n'ont pas porté préjudice aux consommateurs. Ils n'étaient pas attractifs et les clients ont apprécié que la marque s'en amuse aujourd'hui dans une démarche de prise de recul. Dans un tel cas de figure, la reconnaissance humoristique des erreurs a donc été accueillie très positivement. Dans le cas Liebig, au contraire, on peut retrouver les ingrédients de l'hypocrisie organisationnelle, dans une démarche mise en œuvre en considérant que « les actions qui sont difficiles à justifier peuvent être compensées par un discours allant dans la direction opposée »²⁶ (Brunsson, 1993, p.501).

Conclusion

La reconnaissance des erreurs dans les spots publicitaires n'est donc pas toujours un bon argument commercial. L'analyse des commentaires des internautes concernant cinq spots publicitaires diffusés à la suite d'erreurs passées nous permet d'en clarifier les conditions : de la sincérité perçue de la démarche, du niveau initial d'attachement à l'entreprise, de la bonne temporalité de réaction de l'entreprise, de la capacité de l'organisation à afficher des éléments d'apprentissage tangibles et, enfin, de la congruence entre le message publicitaire et le ton employé. Ce retour d'expérience ouvre ainsi sur des pistes de recherche afin de mieux comprendre les réactions des clients face aux démarches de reconnaissance des erreurs des entreprises. Il donne également quelques points de repères pour éviter aux publicitaires de se fourvoyer et d'ajouter à l'erreur organisationnelle, une erreur de communication publicitaire.

Références :

Bégin L., Chabaud D. (2010), La résilience des organisations : Le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de Gestion*, vol.36, n°200, p.128-142.
Benoît-Moreau F., Parguel B., Larceneux F. (2008), *Comment prévenir le greenwashing ? L'influence des éléments d'exécution publicitaire*, Actes des Etats Généraux du Management, FNEGE, Paris.

²⁶ Traduction de Reynaud et Walas (2015, p.204) : "Actions that are difficult to justify can be compensated for by talk in the opposite direction."

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

- Brunsson N. (1993), Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy Alternatives to Control, *Accounting, Organizations and Society*, vol.18, n°6, p.489-506.
- Casidy R., Shin H. (2015), The Effects of Harm Directions and Service Recovery Strategies on Customer Forgiveness and Negative Word-of-Mouth Intentions, *Journal of Retailing & Consumer Services*, vol.27, n°1, p.103-112.
- Cros M., Gaultier-Gaillard Cros S. (2018), Le management de la communication de crise, *Management International*, vol.20, n°1, p.150-162.
- Cusin J., Goujon-Belghit A. (2019), Error Reframing: Studying the Promotion of an Error Management Culture, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.28, n°4, p.510-524.
- Dubal V.B. (2017), The Drive to Precarity: A Political History of Work, Regulation, & Labor Advocacy in San Francisco's Taxi & Uber Economies, *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, vol.38, n°1, p.73-135.
- Evanschitzky H., Brock C., Blut M. (2011), Will you Tolerate this? The Impact of Affective Commitment on Complaint Intention and Post-Recovery Behavior, *Journal of Service Research*, vol.14, n°4, p.410-425.
- Gilbert C. (2001), Retours d'expérience : le poids des contraintes, *Annales des Mines*, n°22, p.9-24.
- Goodman P., Ramanujam R., Carroll J., Edmondson A., Hofmann D., Sutcliffe K. (2011), Organizational Errors: Directions for Future Research, *Research in Organizational Behavior*, vol.31, p.151-176.
- Gronewold U., Gold A., Salterio S. (2013), Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type, *Journal of Business Ethics*, vol.117, n°1, p.189-208.
- Guchait P., Paşamehmetoğlu A., Lanza-Abbott J. (2015), The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors during Service Failures and Recoveries in Restaurants, *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, vol.14, n°1, p.45-67.
- Holtbrügge D., Conrad M. (2020), Decoupling in CSR reports: A Linguistic Content Analysis of the Volkswagen Dieselpgate Scandal, *International Studies of Management & Organization*, vol.50, n°3, p.253-270
- James D. (2002), Skoda is Taken from Trash to Treasure, *Marketing News*, vol.36, n°4, p.4-5.
- Jourdan J. (2001), Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.16, n°4, p.3-23.
- Keith N., Frese M. (2005), Self-Regulation in Error Management Training: Emotion Control and Metacognition as Mediators of Performance Effects, *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, n°4, p.677-691.
- Keith N., Frese M. (2008), Effectiveness of Error Management Training: A Meta-

Retour d'expérience : La reconnaissance des erreurs est-elle un bon argument commercial ? Les enseignements des commentaires en ligne concernant cinq vidéos publicitaires - Julien CUSIN et Michaël FLACANDJI

- Analysis, *Journal of Applied Psychology*, vol.93, n°1, p.59-69.
- Lieberman M.B., Montgomery D.B (1988), First-Mover Advantages, *Strategic Management Journal*, vol.9, n°S1, p.41-58.
- Margolis J.D., Stoltz P.G. (2010), How to Bounce Back from Adversity, *Harvard Business Review*, vol.88, n°1, p.86-92.
- Miller D., Ross M. (197), Self-serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?, *Psychological Bulletin*, vol.82, n°2, p.213-225.
- Morrison O., Crié D. (2016), *Pour une application du pardon aux relations commerciales : une approche exploratoire*, 32^{ème} congrès annuel de l'Association Française du Marketing, Lyon.
- Nelson R.R., Winter S.G. (2002), Evolutionary theorizing in economic, *Journal of Economic Perspectives*, vol.16, n°2, p.23-46.
- Park B.S., Park H., Ramanujam R. (2018), Tua culpa: When an Organization Blames Its Partner for Failure in a Shared Task, *Academy of Management Review*, vol.43, n°4, p.792-811.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth, *Harvard Business Review*, vol.89, n°1/2, p.62-77.
- Reynaud E., Walas A. (2015), Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque, *Revue Française de Gestion*, vol.41, n°248, p.187-209.
- Rotte K., Chandrashekar M., Tax S.S., Grewal R. (2006), Forgiven but not Forgotten: Covert Uncertainty in Overt Responses and the Paradox of Defection Despite Trust, *Journal of Consumer Psychology*, vol.16, n°3, p.283-294.
- Schlenker B., Dir. (1980), *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*, Monterey, CA, Brooks/Cole.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), Judgement and Uncertainty: Heuristics and Biases, *Science*, vol.185, n°4157, p.1124-1131.
- van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S. (2005), Organizational Error Management Culture and its Impact on Performance: A two-study replication, *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°6, p.1228-1240.
- Weiner B. (1979), A Theory of Motivation for some Classroom Experiences, *Journal of Educational Psychology*, vol.71, n°1, p.3-25.
- Zhang M., Atwal G., Kaiser M. (2021), Corporate Social Irresponsibility and Stakeholder Ecosystems: The Case of Volkswagen Dieselgate Scandal, *Strategic Change*, vol.30, n°1, p.79-85.
- Zhao B., Olivera F. (2006), Error Reporting in Organizations, *Academy of Management Review*, vol.31, n°4, p.1012-1030.