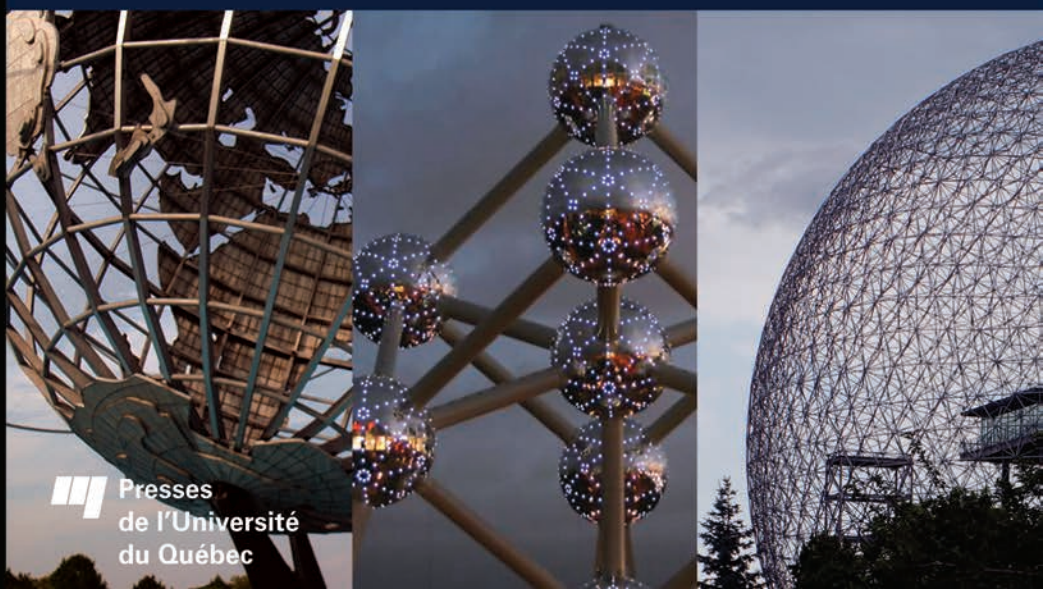


Préface de
Vincente Gonzalez Loscertales
Secrétaire général
Bureau International des Expositions

Les expositions internationales, un univers de communication

Meilleures pratiques de communication
et de marketing pour les grands événements

Michel Dumas



 Presses
de l'Université
du Québec

Les expositions internationales, un univers de communication

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: 418-657-4399 • Télécopieur: 418-657-2096
Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion/Distribution :

CANADA et autres pays

PROLOGUE INC.
1650, boulevard Lionel-Bertrand
Boisbriand (Québec) J7H 1N7
Téléphone : 450-434-0306 / 1 800 363-2864

SUISSE

SERVIDIS SA
Chemin des Chalets
1279 Chavannes-de-Bogis
Suisse

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

AFRIQUE

ACTION PÉDAGOGIQUE
POUR L'ÉDUCATION ET LA FORMATION
Angle des rues Jilali Taj Eddine
et El Ghadfa
Maârif 20100 Casablanca
Maroc



La Loi sur le droit d'auteur interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Les expositions internationales, un univers de communication

Meilleures pratiques de communication
et de marketing pour les grands événements

Michel Dumas

Préface de
Vincente Gonzalez Loscertales
Secrétaire général
Bureau International des Expositions

2010



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

*Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada*

Dumas, Michel, 1937-

Les expositions internationales, un univers de communication : meilleures pratiques
de communication et de marketing pour les grands événements

(Communication relations publiques ; 31)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2468-2

1. Expositions internationales – Relations publiques. 2. Expositions internationales –
Marketing. 3. Communication internationale. 4. Événements spéciaux – Relations
publiques. I. Titre. II. Collection : Collection Communication et relations publiques ; 31.

T396.D85 2009 907.4068 C2009-942175-5

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Intérieur

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE-QUÉBEC

Couverture

Conception : RICHARD HODGSON

Photographies : À gauche – L'Unisphère, exposition universelle de New York (1964)
RACHEL A. FERRIS

Au centre – L'Atomium, exposition universelle de Bruxelles (1958)
LUC TOURLOUSE

À droite – La Biosphère, exposition universelle de Montréal (1967)
ISTOCKPHOTO

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2010 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2010 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2010

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

PRÉFACE

Vicente González Loscertales
Secrétaire général du Bureau International
des Expositions

Événements choisis par la communauté internationale comme des lieux de rencontre privilégiés, les Expos rassemblent pays, acteurs globaux (gouvernements, organisations internationales, ONG, entreprises) et citoyens autour de thèmes d'actualité d'intérêt universel. Ainsi, les Expos ont toujours été un instrument de promotion et de valorisation des identités nationales, de liaison entre institutions politiques et société civile et d'épanouissement d'énergies novatrices au sein d'une ville, d'une région et d'un pays dans un cadre d'éducation, de progrès et de coopération.

Aujourd'hui, ce rôle est en mouvement continu afin de s'adapter aux besoins des communautés du ^{xx}e siècle : un monde totalement interconnecté où les actions d'un pays ont des conséquences sur les autres pays ; un monde où l'humanité peut réellement faire face aux grands défis de la planète à travers le dialogue, la prise de conscience, la volonté de changement. Ainsi, les Expos ont un rôle à jouer en tant que terrain de coopération où les intérêts essentiels sont l'éducation du public, les aspirations à des progrès harmonieux de l'humanité et une approche des thèmes qui sache lier communication et action personnelle et politique.

Communiquer une Expo, c'est donc communiquer ce qui est, aujourd'hui, la plus grande plateforme de communication publique internationale. Voilà l'essence et la mission d'une activité qui constitue l'un des plus grands défis de chaque Expo et qui rend le succès de chacun de ces événements totalement indissociable de celui des activités de communication.

Les expositions internationales, un univers de communication est le premier ouvrage sur la communication des Expositions internationales et universelles et possède tous les atouts pour devenir une référence dans le domaine. Michel Dumas nous offre une perspective complète et une analyse professionnelle de la communication des Expos à travers une approche à la fois stratégique et didactique qui, comme les Expos, touche plusieurs dimensions.

La dimension diachronique, à travers le temps et la chronologie de ces grands événements, nous offre une synthèse des différentes activités de communication de chaque Expo depuis Bruxelles 1958. À travers sa stratégie et ses tactiques de communication, chaque Expo est mise en perspective par rapport à l'époque, aux cibles, aux défis et aux solutions apportées. Cette approche est particulièrement instructive car elle montre comment chaque Expo a reçu le double mandat de mobiliser le monde autour de l'événement particulier et de défendre les valeurs universelles de toutes les Expos.

La dimension synchrone concerne les différentes activités et initiatives de communication dans chaque Expo et soutient l'aspect plus didactique du livre. On peut donc en déduire les principaux éléments de la communication dans les Expos, cet « univers » qui valorise tous les domaines

de l'événement et qui est au cœur du succès global, la pluralité et la multi-dimensionnalité étant des caractéristiques fondamentales de l'Expo. Ainsi, Michel Dumas construit la troisième dimension du livre, la dimension thématique qui offre la synthèse de l'ensemble des pratiques de communication ainsi que du rôle et du mandat du Bureau International des Expositions (BIE). Si, d'un côté, l'ouvrage présente les éléments de communication particuliers – les grands principes sur lesquels repose une communication efficace, les lignes directrices pour la conception et l'exécution du plan de communication, l'explication des différentes cibles et acteurs dont la diversité soutient toute la richesse des messages –, il nous montre de l'autre, à travers le rôle du BIE, l'envergure d'une communication qui va au cœur des objectifs des nations pour valoriser l'identité du pays, mettre en avant ses innovations et ses meilleures pratiques par rapport au thème.

La richesse de cet ouvrage reflète la richesse intellectuelle et professionnelle de son auteur. D'une part, Michel Dumas, l'homme passionné par les Expos, partage avec nous le résultat d'un long travail de recherche et d'analyse de la communication dans chaque Expo qui s'est déroulé sur plusieurs années et qui a été soutenu par son intérêt et son engagement personnels dans ces grands événements. D'autre part, Michel Dumas, professionnel de la communication, met une longue expérience dans ce domaine au service des Expos et nous donne la vision et les méthodes non seulement pour mieux comprendre l'envergure de la communication dans les Expos, mais aussi pour mettre en pratique les meilleures solutions.

Ce livre, écrit avec la clarté d'un véritable communicateur, nous permet de tirer de véritables leçons sur la manière de structurer la communication et de définir les objectifs d'une Expo. Michel Dumas nous rappelle qu'au-delà de chaque Expo, il y a les «Expos», dont les valeurs universelles doivent guider la communication de chaque événement individuel. Il s'agit là d'une double responsabilité des communicateurs : assurer le succès de leur Expo et renforcer l'image de marque globale de l'ensemble des Expos.

Tout aussi important est le travail de communication des Expos réalisé pour informer la communauté de la ville et du pays hôte, un message qui ressort très clairement de ce livre. Les différentes expériences montrent bien que, même si d'un côté chaque Expo met en place des contenus spécialement pour obtenir le soutien des citoyens, la démarche reste la même pour toutes les Expos : trouver la façon d'engager les citoyens de façon active et, surtout, crédible dans l'organisation d'un événement qui, avant tout, leur appartient. L'engagement des médias joue un rôle d'égale importance. N'oublions pas que les journalistes font aussi partie de cette communauté de citoyens qui doit être engagée dans l'Expo d'abord par leur métier pratique, mais aussi avec leur cœur.

Voici quelques-uns des principes que Michel Dumas nous présente dans ce livre qui deviendra un manuel de travail pour les Expos. Un ouvrage d'autant plus important qu'il arrive à un moment où le BIE joue un rôle de plus en plus actif dans la communication des Expos. Comme Michel Dumas nous l'apprend dans ce livre, le savoir-faire dans chaque domaine des Expos se trouve dans la somme des expériences individuelles. Par son mandat, le BIE se doit de valoriser l'expertise accumulée, de la mettre à la disposition de chaque Expo à travers son soutien technique et stratégique. Depuis toujours, le BIE exerce ce mandat à travers son secrétariat général mais aussi avec le soutien de professionnels comme Michel Dumas qui a joué un rôle véritable dans la réflexion sur la communication menée dernièrement dans notre organisation.

C'est avec ma plus grande estime que je remercie Michel Dumas pour sa contribution au monde des Expos à travers un ouvrage qui, par sa capacité d'en expliquer les objectifs et d'en saisir les valeurs et la vision présente et future, est un véritable pont entre le BIE et le Expos.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cet ouvrage.

Nos remerciements vont principalement à l'équipe du Bureau International des Expositions, pour son soutien indéfectible : le secrétaire général, Vicente González Loscertales, qui nous a encouragé dans cette démarche et a bien voulu préfacer l'ouvrage ; Martine Leyrat, Laurence Lévy-Toledo et, en particulier, Sandrine Toiron, qui nous a accueilli au Centre de documentation et qui a répondu efficacement à toutes nos demandes.

Nous voulons remercier Danielle Maisonneuve, directrice de la collection «Communication relations publiques» dans laquelle cet ouvrage s'inscrit, de sa précieuse et constante collaboration.

Cet ouvrage n'aurait pu être réalisé sans le témoignage d'acteurs privilégiés de plusieurs expositions que nous avons pu rencontrer ou avec lesquels nous avons communiqué. Nous tenons à souligner notamment la collaboration d'Yves Jasmin (Montréal), de Juan C. Correas et Christophe Fisher (Séville), de Paulo Loff (Lisbonne), d'Antonio Silva de Pablos et Pedro González (Saragosse) et de Mari Christine (Aichi).

Enfin, nous souhaitons remercier tout particulièrement Huguette Dussault, qui nous a accompagné dans la révision de cet ouvrage.

AVERTISSEMENT

Dans cet ouvrage, les citations en langues étrangères ont été traduites par l'auteur à partir de leur version en anglais.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

Préface	vii
----------------------	------------

Remerciements.....	xi
---------------------------	-----------

Introduction

L'essor de la communication professionnelle dans les expositions internationales.....	1
Les expositions internationales sont-elles encore d'actualité?	2
L'évolution du rôle de la communication	4
Survol des activités de communication dans les expositions	6
Un modèle de planification de la communication	6
Communication et qualité d'une exposition	7

Partie 1

UN SURVOL DES ACTIVITÉS ET UN PLAN MODÈLE DE COMMUNICATION

Chapitre 1

Bruxelles 1958.....	11
1.1. L'Expo en bref: première exposition d'après-guerre	12
1.2. Priorité à l'information.....	14
1.3. L'intervention publicitaire.....	17
1.4. Un monde à accueillir	18
1.4.1. Le service d'accueil.....	18
1.4.2. Campagnes de sensibilisation.....	19
1.5. Une question d'image et de réputation.....	20

Chapitre 2

Seattle 1962.....	23
2.1. L'Expo en bref: une vision futuriste.....	24
2.2. Un défi de positionnement	26
2.3. Les volontaires et les ambassadeurs	27
2.4. Le rôle de la presse.....	28
2.5. De la publicité gratuite	29

Chapitre 3

Montréal 1967	31
3.1. L'Expo en bref: première universelle en Amérique du Nord.....	32
3.2. Communication et marketing sous un même toit	32
3.3. Principales activités de communication	35
3.3.1. Relations publiques.....	35
3.3.2. Publicité et promotion.....	35
3.3.3. Information.....	36
3.4. Un appel à la fierté nationale	37
3.5. Le voir pour le croire	40
3.6. Influencer les leaders d'opinion	41
3.7. L'accent sur le contenu éducatif et culturel	42
3.8. Une mise en marché sélective	44
3.8.1. L'attrait de l'exposition et de la ville	45
3.8.2. Une présence efficace dans les magazines	46
3.8.3. L'étalage dans les grands magasins	47
3.8.4. Des relais stratégiques	48
3.8.5. Une campagne très spéciale.....	48

Chapitre 4

San Antonio 1968	51
4.1. L'Expo en bref: une exposition interculturelle	52
4.2. Le rôle des cabinets-conseils en relations publiques.....	53
4.3. Promotion et alliances.....	54
4.4. Radio et télévision: des retombées mesurables.....	54
4.5. Les subtilités du protocole.....	55

Chapitre 5

Osaka 1970	57
5.1. L'Expo en bref: le progrès dans l'harmonie	58
5.2. La structure et la planification de la communication.....	59
5.3. Campagnes au Japon.....	61
5.4. La presse, une alliée qui compte	64
5.5. Le Japon parle au monde.....	64

Chapitre 6

Tsukuba 1985	69
6.1. L'Expo en bref: une vision de la science et de la technologie	70
6.2. La communication à l'étranger	70
6.3. Communiquer par satellite	71
6.4. L'impact de la communication	72

Chapitre 7

Vancouver 1986	75
7.1. L'Expo en bref: transports et communications	76
7.2. Une communication intégrée	76
7.3. Collectivités et bénévolat	77
7.4. Programmes d'information	79
7.5. Marketing: inonder le marché	80
7.6. Un « centre de démonstration »	82

Chapitre 8

Brisbane 1988	85
8.1. L'Expo en bref: loisirs et technologie	86
8.2. L'intégration des services	86
8.3. Des relations communautaires	87
8.4. L'information par tous les moyens	88
8.5. S'approprier l'exposition	89
8.6. Un bicentenaire à célébrer	90

Chapitre 9

Séville 1992	93
9.1. L'Expo en bref: première exposition après la guerre froide	94
9.2. Combattre le scepticisme	96
9.3. La gestion de la communication	97
9.4. Les relations de presse	98
9.5. Des campagnes ciblées	99
9.6. L'étonnante mascotte	100
9.7. L'impact sur l'image de l'Espagne à l'étranger	100
9.8. Impact sur l'image des expositions internationales	101

Chapitre 10

Taejon 1993	103
10.1. L'Expo en bref: une première dans un pays en développement	104
10.2. Des « olympiques économiques et un festival éducatif »	105
10.3. Coopération des entreprises de presse	107
10.4. Deux grands centres d'information	108
10.5. Prévoir les débordements	109
10.6. Une communication rentable?	110

Chapitre 11

Lisbonne 1998	113
11.1. L'Expo en bref: « la plus internationale des expositions »	114
11.2. Le commissaire général et la communication	115
11.3. Deux campagnes de publicité	116
11.4. Premier éventail complet de médias autogérés	116
11.5. Un marché cible stratégique: les visiteurs étrangers	117

Chapitre 12

Hanovre 2000	119
12.1. L'Expo en bref: des initiatives nouvelles	120
12.2. Un problème d'image	121
12.3. Un positionnement trop général	123
12.4. Gestion du marketing: des délais coûteux	125
12.5. Les expositions internationales remises en question	126
12.6. Un bilan mitigé	127

Chapitre 13

Aichi 2005	129
13.1. L'Expo en bref: « première exposition du XXI ^e siècle »	130
13.2. Une inspiration: la sagesse de la nature	130
13.3. La communication citoyenne	133
13.4. Gérer la contestation	133
13.5. La communication à l'étranger	137
13.6. La communication virtuelle	137
13.7. L'impact de la communication	138

Chapitre 14

Saragosse 2008.....	141
14.1. L'Expo en bref: une nouvelle ère d'expositions.....	142
14.2. La «révolution bleue» et la communication	142
14.2.1. L'eau et le développement durable.....	142
14.2.2. La tribune de l'eau	143
14.2.3. Une vitrine environnementale.....	144
14.3. L'approche de communication	144
14.3.1. L'organisation de la fonction	144
14.3.2. Le plan de communication publique.....	145
14.3.3. Des messages clairement définis.....	146
14.3.4. Stratégies de communication gagnantes.....	147
14.3.5. La communication virtuelle.....	147
14.3.6. Les retombées de presse.....	148
14.3.7. Des publications originales	149
14.4. Promotion, marketing et publicité.....	150
14.5. Le legs de l'exposition	151

Chapitre 15

Shanghai 2010.....	153
15.1. L'Expo en bref: une Chine ouverte au monde.....	154
15.2. Des «équipes de leadership»	155
15.3. Un plan de communication évolutif	156
15.4. Projeter une image positive de la Chine	157
15.5. «Une marque, une identité»	157
15.6. Plusieurs canaux de communication	160
15.7. La communication en Chine	161
15.7.1. Les Chinois d'abord.....	161
15.7.2. L'approche par étape	161
15.7.3. Des «chaînes de promotion»	162
15.8. La communication à l'étranger	162
15.8.1. Bien cibler les publics	162
15.8.2. Une présence partout dans le monde	163
15.9. Une exposition en ligne	164

Chapitre 16

Yeosu 2012 et Milan 2015	167
16.1. Les deux expos à venir en bref	168
16.2. Des plans de communication élaborés.....	169
16.3. Des événements novateurs.....	171
16.4. Le Web et l'Internet mobile à l'honneur.....	171

Chapitre 17

Un plan directeur de communication	173
17.1. Des constantes dans la gestion de la communication	174
17.1.1. Communication et marketing: un heureux mariage	174
17.1.2. Un consensus sur le terme « communication »	176
17.1.3. Être au cœur des décisions	176
17.1.4. Deux approches: nationale et internationale	177
17.2. La planification de la communication	178
17.3. La recherche et la problématique de communication	178
17.4. Les publics et les objectifs de communication.....	180
17.5. Les stratégies de communication	181
17.5.1. Des messages clés.....	181
17.5.2. Le positionnement	182
17.5.3. Le plan de crise	185
17.6. Les activités de communication publique	186
17.6.1. L'information.....	186
17.6.2. Les relations avec les médias	187
17.6.3. Les relations publiques	188
17.7. Les activités de communication marketing	189
17.7.1. La publicité	189
17.7.2. La promotion	190
17.8. Les modalités de réalisation du plan	192
17.9. L'évaluation de l'impact de la communication	193

Partie 2

CONDITIONS DE SUCCÈS POUR LES EXPOSITIONS INTERNATIONALES

Chapitre 18

À la recherche de la qualité.....	197
18.1. Une étude documentaire sur des indicateurs de « succès »....	198
18.1.1. Le nombre de visiteurs	199
18.1.2. Le nombre de participants.....	199
18.1.3. Le contrôle des coûts	200
18.1.4. L'impact d'une exposition	201
18.2. Une analyse comparative (premier volet):	
l'exposition de New York 1964-1965	203
18.2.1. L'absence de reconnaissance du BIE.....	204
18.2.2. Une mauvaise image.....	205
18.2.3. Une administration contestée	207
18.2.4. Le syndrome de la grosseur	207
18.2.5. Une allure commerciale.....	208
18.2.6. Des leçons pour l'avenir	209
18.3. Une analyse comparative (second volet):	
l'exposition de Montréal 1967	209
18.3.1. Un succès indiscutable	209
18.3.2. L'aval du BIE	210
18.3.3. La mise en valeur du thème	210
18.3.4. Un divertissement de qualité	211
18.3.5. Un accès facile	211
18.3.6. Le rôle clé de la communication	212
18.4. Un « modèle de qualité » pour les expositions	
internationales.....	212
18.4.1. La reconnaissance du BIE	213
18.4.2. Une véritable raison d'être	213
18.4.3. La mise en valeur du thème	213
18.4.4. Un contenu éducatif et culturel	214
18.4.5. Le contrôle des activités commerciales	214
18.4.6. Un divertissement de qualité	214
18.4.7. Une impression de jamais vu	215
18.4.8. Une exposition accessible.....	215
18.4.9. Une communication efficace	215
18.4.10. Vers un modèle de qualité.....	216

Chapitre 19

Les conditions de succès pour les expositions internationales d'aujourd'hui	219
19.1. Les facteurs pris en considération par le BIE pour la reconnaissance d'une exposition internationale	220
19.1.1. La dénomination de l'exposition et du thème	220
19.1.2. Les motifs d'une exposition	222
19.1.3. Le climat social et politique	222
19.1.4. Le choix et le déploiement du thème	222
19.1.5. L'organisation et le fonctionnement.....	223
19.1.6. Le programme de communication.....	223
19.1.7. La ville et la région hôtes	223
19.1.8. Le site et son accès.....	224
19.1.9. Les participants.....	224
19.1.10. Les visiteurs.....	224
19.1.11. L'hébergement	225
19.1.12. Le plan d'affaires.....	225
19.1.13. Le fardeau financier des participants	225
19.1.14. Des orientations fondamentales	225
19.2. Le discours des expositions	226
19.2.1. Le thème, fondement du succès.....	227
19.2.2. La participation, moteur du succès	229
19.2.3. Le choix du site et de la ville hôte.....	230
19.2.4. Le rôle clé de la communication	231
19.3. Les conditions de succès pour les expositions d'aujourd'hui	231
Conclusion.....	235
Annexe	
Chronologie des expositions internationales depuis la Seconde Guerre mondiale	239
Bibliographie	245

LISTE DES ENCADRÉS, FIGURES ET TABLEAUX

Liste des encadrés

Encadré 1

Un plan modèle de communication pour une exposition internationale	179
---	-----

Encadré 2

Le positionnement des expositions internationales adopté par le BIE.....	185
---	-----

Encadré 3

Un modèle de qualité pour les expositions internationales (1972)	217
---	-----

Encadré 4

Les sujets de l'enquête du BIE préalable à l'enregistrement ou à la reconnaissance des expositions internationales	221
---	-----

Liste des figures

Figure 1

Le Département des relations publiques Expo 67, Montréal, Canada.....	34
--	----

Figure 2

Le Service d'information et les installations du Centre de la presse Expo 70, Osaka, Japon.....	66
---	----

Figure 3

Les stratégies pour modifier l'opinion du public et des médias Expo 2005, Aichi, Japon	135
--	-----

Figure 4

Les principales activités avec les médias Expo 2005, Aichi, Japon	136
--	-----

Figure 5

La stratégie de communication par étape Expo 2010, Shanghai, Chine.....	158
--	-----

Figure 6

La grille d'ordonnancement des activités de communication Expo 2010, Shanghai, Chine.....	159
---	-----

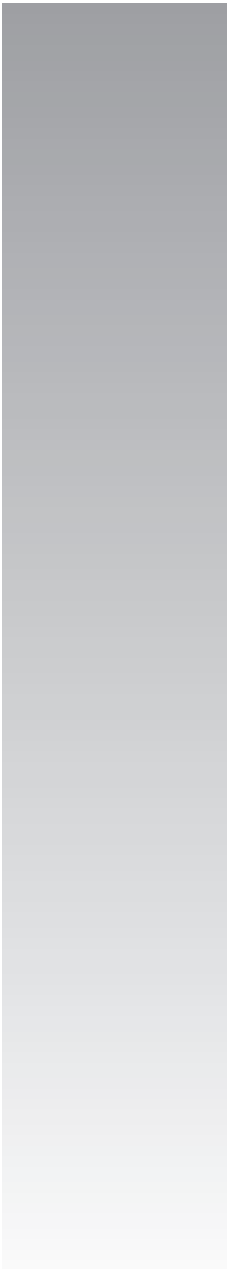
Liste des tableaux

Tableau 1

Les raisons invoquées par les Canadiens pour aller à Expo 67, Montréal, Canada (en pourcentage).....	40
---	----

Tableau 2

Les publics cibles en Corée Expo 2012, Yeosu, Corée	170
--	-----



INTRODUCTION

L'essor de la communication
professionnelle dans les
expositions internationales

LES EXPOSITIONS INTERNATIONALES SONT-ELLES ENCORE D'ACTUALITÉ ?

Certains prophètes de malheur ont prédit une lente agonie des expositions internationales. En cette ère de communication planétaire, de prolifération d'événements et de médias de toutes sortes, d'accès facile et instantané des internautes à de l'information et à du divertissement partout dans le monde, y a-t-il encore place pour ces grands « jamborees », comme un critique a déjà qualifié ces expositions ? Le succès indiscutable des expositions internationales tenues régulièrement depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale semble indiquer que le public apprécie toujours ce genre d'événement, et la volonté bien exprimée de nombreux pays de tenir une exposition internationale dans l'avenir vient aussi confirmer que ces expositions demeurent très populaires.

Depuis cette première grande manifestation à Hyde Park, à Londres, alors que plus de six millions de visiteurs envahissent le Crystal Palace en 1851, les expositions universelles ne cessent de gagner en popularité, se tenant généralement à deux ou trois ans d'intervalle. On atteint même un sommet au tournant du XX^e siècle alors que se tiennent 25 expositions internationales en une vingtaine d'années, tantôt en Europe, tantôt en Amérique.

La prolifération des expositions internationales et l'absence de règles communes à respecter posent de nouveaux défis : comment s'assurer que pareilles expositions soient bien étalées dans le temps et que les pays n'aient pas un trop lourd fardeau financier à supporter s'ils désirent participer à chacune des expositions ? Comment éviter que les expositions ne deviennent de grandes foires commerciales et non plus ces événements à caractère unique qui ont fait leur réputation ? C'est pour apporter des réponses à ces questions qu'en 1928, 31 pays conviennent de mettre sur pied le Bureau International des Expositions (BIE).

L'objectif du BIE, alors et encore aujourd'hui, est de réglementer la fréquence des expositions internationales qui relèvent de sa compétence et de veiller à leur qualité. Les expositions visées par le BIE sont celles qui durent plus de trois semaines, ont un caractère non commercial, sont organisées par un État qui se charge par voie diplomatique d'inviter les autres États à participer. Les autres types de foires ne sont pas du ressort du BIE bien qu'il doive s'assurer que les activités commerciales sur le site des expositions internationales qu'il accrédite soient strictement réglementées.

Le pouvoir réel du Bureau réside dans le fait que la Convention interdit à tout État membre de participer à une exposition qui n'obtient pas l'enregistrement du BIE, et que l'État invitant à une exposition s'engage à appliquer les règlements du Bureau, veillant ainsi au bon fonctionnement de l'exposition et protégeant les intérêts des États membres. Tout au long de la préparation et de la tenue de l'exposition, le BIE exerce un contrôle sur l'organisation de l'événement.

À ses débuts, le BIE reconnaissait trois catégories d'expositions : les expositions dites générales de première catégorie, générales de deuxième catégorie ainsi que les expositions dites spéciales. Après la signature d'un nouveau protocole en 1972, les expositions générales ont porté un seul nom, expositions *universelles*, et les expositions spéciales ont adopté l'appellation de *spécialisées*. Enfin, le 9 juillet 1996 entre en vigueur un amendement de 1988 à la Convention de 1928, selon lequel les expositions universelles s'appellent maintenant des expositions internationales *enregistrées* ou universelles et les expositions spécialisées des expositions internationales *reconnues* ou internationales. Au-delà de ces changements d'appellation, indigestes pour le commun des mortels, il faut retenir que se tiennent systématiquement dans le temps, tantôt de plus grandes expositions, organisées autour d'un thème général d'intérêt pour toute l'humanité, de plus longue durée, aménagées sur un plus vaste site et appelées généralement universelles ; tantôt, des expositions de moindre envergure, au thème plus pointu, moins longues et sur de moins grands emplacements.

Dans la deuxième moitié du ^{xx}e siècle, l'intérêt pour les expositions internationales gagne l'Asie où se tiennent plusieurs expositions, au Japon et en Corée. Une autre exposition, enregistrée se tiendra d'ailleurs dans cette région du monde, à Shanghai, en Chine, en 2010 et la suivante, une exposition reconnue, à Yeosu, en Corée, en 2012. L'Europe continue cependant d'être toujours une terre d'accueil privilégiée : cinq expositions internationales s'y tiennent depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et une autre exposition enregistrée ou universelle est prévue à Milan en 2015.

Il est important de noter qu'à une certaine époque quelques grandes expositions continuent d'avoir lieu sans toutefois obtenir l'approbation du BIE, se privant ainsi de la participation de ses États membres. C'est le cas notamment de l'exposition de Chicago en 1933 et de celle de New York en 1964-1965. Dans ce dernier cas, comme on le verra, l'absence d'accréditation du BIE non seulement prive l'exposition de la participation d'une majorité de pays mais laisse libre cours à une exploitation commerciale incontrôlée.

L'ÉVOLUTION DU RÔLE DE LA COMMUNICATION

Les expositions doivent progressivement modifier leur approche au cours des années pour mieux s'adapter à de nouvelles réalités. Dans la deuxième partie du ^{xx}e siècle, les expositions internationales sont appelées à s'adapter aux conséquences des progrès techniques qu'elles ont elles-mêmes mis en valeur et présentés comme les voies du futur. L'apparition de la télévision après la guerre permet de transmettre dans les foyers de façon continue des présentations à la fois divertissantes et éducatives et ouvre toutes grandes aux téléspectateurs de chaque pays les portes du monde. Plus récemment, c'est au développement fulgurant des nouvelles technologies de l'information qu'elles doivent aussi faire face. L'Internet permet aux internautes par millions d'avoir accès à un contenu éducatif, culturel et divertissant, de manière encore plus personnalisée. Entre-temps se développent dans de nombreux pays des parcs thématiques et des parcs d'amusement permanents donnant l'occasion à des centaines de millions de visiteurs de vivre une expérience s'apparentant quelque peu à celle d'une exposition internationale. La démocratisation du voyage permet encore à des millions de citoyens de divers pays de découvrir d'autres cultures et d'autres façons de faire.

Comment les expositions internationales, elles qui requièrent des investissements massifs en ressources techniques, humaines et financières, peuvent-elles alors susciter assez d'intérêt pour amener des gouvernements à les soutenir afin d'attirer des millions de visiteurs et constituer des entreprises sinon rentables à court terme, du moins susceptibles de créer un impact économique durable dans le pays hôte ? Elles doivent absolument concevoir et réaliser des événements distinctifs et de très haute qualité mais cela ne suffit pas. Il leur faut communiquer efficacement, susciter l'enthousiasme du public et, ultimement, attirer les visiteurs sur le site de l'événement. Aussi, font-elles de plus en plus systématiquement appel à des spécialistes de la communication professionnelle, contrairement aux années antérieures comme le rapporte Marcel Galopin dans son excellent ouvrage sur les expositions internationales :

Le problème se présentait, en fait, d'une tout autre manière avant la Seconde Guerre mondiale. Les expositions, surtout universelles, bénéficiaient encore de l'aura de l'époque précédente. Bruxelles 1935, Paris 1937, New York 1939 – comme Chicago 1933 – et étaient toujours considérées des événements uniques et prestigieux qui s'imposaient d'eux-mêmes. Certes, la promotion n'était pas négligée, sur le plan international comme auprès des citoyens du pays hôte, d'autant que la dépression économique partout dans le monde et les tensions politiques en Europe accaparaient

les opinions publiques. Mais il s'agissait, en quelque sorte, de faire renaître chaque fois la mystique de l'Expo et le désir de sa redécouverte.

[...] mais avant la fin des années 1960, le panorama s'est singulièrement modifié et l'on insistera sur les deux facteurs qui ont orienté les nouvelles stratégies: d'une part, la forte concurrence qui s'est développée dans la vie événementielle des peuples et des nations; d'autre part, l'invasion des médias – plus particulièrement de la télévision – et l'accentuation de leur rôle dans le modelage des opinions publiques¹.

En fait, désormais, les expositions internationales ne peuvent plus réussir sans l'apport stratégique de communicateurs professionnels, capables d'adopter des stratégies et de mener des activités bien structurées de communication à caractère global. C'est à plusieurs titres qu'on peut qualifier cette communication de globale: d'abord, parce que l'organisation de pareil événement nécessite, à bien des égards, une plus grande intégration de toutes les fonctions de communication, tant celles de communication publique ou de relations publiques que celles de communication marketing; ensuite, parce que les publics cibles d'une exposition internationale se retrouvent tout autant dans le pays hôte qu'à l'étranger si bien qu'on peut parler de stratégies globales de communication; enfin, parce que la fonction de management de la communication exige que toutes les décisions administratives des organisateurs d'expositions se prennent en évaluant leur impact global en matière de communication avant même que les communicateurs ne planifient ou n'entreprennent leurs activités.

Vu l'importance prise par la communication professionnelle dans les récentes expositions, peut-on en déterminer le rôle exact et en décrire les principales activités? Est-il possible de trouver des indicateurs de performance de la communication dans les expositions internationales et de dégager ainsi les meilleures pratiques de communication? Nous tenterons de le faire d'abord en opérant un survol des principales activités de communication dans la majorité des expositions depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et en développant ensuite un plan modèle de communication. Ensuite, en tenant pour acquis que l'efficacité de la communication est indissociable de la qualité d'une exposition, nous tenterons d'en définir les conditions de succès à partir de diverses analyses.

1. Marcel Galopin, *Les Expositions internationales au XX^e siècle et le Bureau International des Expositions*, p. 181-182.

SURVOL DES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION DANS LES EXPOSITIONS

On a passablement écrit sur les expositions internationales, beaucoup moins sur leurs conditions de succès, rarement sur la communication. Il n'existe pas, à notre connaissance, de publication consacrée exclusivement à la communication professionnelle dans les expositions internationales. On peut le comprendre car les contraintes de la recherche sont multiples. D'abord, les références à la communication dans les expositions sont peu nombreuses dans la documentation disponible. Ensuite, même pour les expositions tenues après la fin de la Seconde Guerre mondiale, les témoins encore vivants se font plus rares ou sont difficiles à retrouver dans un champ de recherche qui couvre presque le monde entier. Heureusement, dans le cas de certaines expositions plus récentes, nous pouvons compter sur le témoignage d'acteurs importants de la communication. La base de notre recherche, cependant, repose sur une analyse élaborée de toute la littérature sur les expositions concentrée en bonne partie au Centre de documentation du BIE.

Nous faisons état dans la première partie de cet ouvrage des expositions d'importance, dont sept sont universelles, pour lesquelles nous disposons de suffisamment d'information pertinente sur la communication : Bruxelles (1958), Seattle (1962), Montréal (1967), San Antonio (1968), Osaka (1970), Tsukuba (1985), Vancouver (1986), Brisbane (1988), Séville (1992), Taejon (1993), Lisbonne (1998), Hanovre (2000), Aichi (2005), Saragosse (2008) et Shanghai (2010). Nous jetons aussi un regard sur les projets de Yeosu (2012) et de Milan (2015) à partir des plans de communication contenus dans les documents de mise en candidature. Signalons que nous n'avons pas traité des expositions de Spokane (1974), d'Okinawa (1975-1976), de Knoxville (1982), de la Nouvelle-Orléans (1984) ni de Gênes (1992). Nous n'avons pas trouvé, en ce qui les concerne, suffisamment d'informations sur le sujet particulier de la communication comme activité de management.

UN MODÈLE DE PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION

Ce survol des activités de communication dans les expositions internationales constitue, en soi, une très bonne source d'information pour tous ceux qui souhaitent apprendre comment les communicateurs d'expositions, au cours des années, relèvent les défis auxquels ils font face. Est-il cependant possible de tirer de cette analyse des constantes qui

permettraient de mieux définir les conditions de succès de la communication dans les expositions internationales? C'est l'exercice auquel nous nous livrerons à la fin de ce survol.

Nous tenterons de répondre principalement à deux questions : comment concevoir la fonction de communication et avec quelle structure de fonctionnement? Et comment élaborer un plan de communication efficace pour les expositions internationales? Ici, nous examinerons en détail les différents éléments du plan, en portant une attention toute particulière aux stratégies et aux activités de communication.

COMMUNICATION ET QUALITÉ D'UNE EXPOSITION

La performance d'une exposition et celle de la communication, faut-il le répéter, demeurent indissociables. Il n'est guère possible d'obtenir une communication efficace pour une exposition internationale de piètre qualité. Le contraire semble également vrai : il est impossible pour une exposition d'être de qualité sans un programme élaboré de communication. Il nous apparaît donc important de préciser les conditions de succès d'une exposition internationale, ce que nous ferons dans la deuxième partie de cet ouvrage. À noter qu'on pourra appliquer ces indicateurs, *mutatis mutandis*, à d'autres types de grands événements partout dans le monde.

Nous examinerons d'abord les résultats d'une recherche documentaire sur les conditions de succès d'une exposition internationale. Nous analyserons ensuite les résultats d'une analyse comparative entre deux expositions, celles de New York 1964-1965 et de Montréal 1967. On verra que cette analyse donne déjà de bonnes indications sur ce qu'il faut faire et ne pas faire, tant dans la communication que dans l'organisation des expositions internationales.

Une analyse des critères d'excellence du BIE nous permettra d'actualiser cette recherche et d'identifier les conditions de succès pour les expositions internationales d'aujourd'hui. On retrouve ces critères dans les principaux éléments de la mission d'examen que le Bureau International des Expositions effectue lorsqu'il reçoit la candidature d'un pays, ainsi que dans le discours général du BIE et de ses représentants.

Nous espérons que le lecteur, au terme de cet ouvrage, comprendra mieux comment les expositions internationales constituent un véritable univers de communication.

PARTIE

1

UN SURVOL
DES ACTIVITÉS ET
UN PLAN MODÈLE
DE COMMUNICATION

BRUXELLES 1958

Il faut le proclamer sans détours : l'Exposition a été une bonne, une très bonne chose pour la Belgique. Notre pays en sort grandi ; et on ne dira jamais assez tout le prix d'une bonne réputation nationale sur le plan non seulement de la diplomatie et des échanges culturels, mais aussi du commerce extérieur.

Bulletin de la FIB

1.1. L'EXPO EN BREF: PREMIÈRE EXPOSITION D'APRÈS-GUERRE

L'exposition universelle de Bruxelles en 1958 est la première exposition universelle et internationale à se tenir après la Seconde Guerre mondiale. « Dix ans ont été nécessaires pour monter l'Expo universelle. Elle était prévue pour 1955 et a été reculée à cause de la Guerre de Corée. Personne ne croyait d'ailleurs que la Belgique puisse relever le défi dans cette période mondiale très chahutée¹. » Pourtant, du 17 avril au 19 octobre 1958, l'exposition accueille près de 42 millions de visiteurs sur un site de 200 hectares où sont érigés les pavillons des participants présents: 43 pays et 9 organisations². Plusieurs années avant l'exposition, on assiste à un vaste chantier comme le raconte le journal *La Lanterne*:

Pour construire un million de mètres carrés de bâtiments et pavillons, douze mille ouvriers ont travaillé pendant soixante millions d'heures. Deux cents camions ont travaillé pendant seize heures par jour pour terminer les vingt-cinq kilomètres de voirie et les six cents kilomètres de filets d'eau et de bordures [...]

L'Exposition de Bruxelles 1958 aura été, malgré son symbole atomique, une triomphale démonstration du métal. Dans la construction de tous les ouvrages et pavillons, on a utilisé soixante-sept millions de kilos d'acier³.

Le monde a bien changé depuis la tenue de la précédente exposition internationale, comme le rapporte Gonzague Pluinage, dans un ouvrage publié à l'occasion du 50^e anniversaire de l'exposition:

Marquant l'entrée du pays dans l'*époque moderne*, l'Exposition, à la charnière des années 1950 et 1960, apparaît également comme le point d'aboutissement d'une *certaine* Belgique, unitaire, riche de ses charbonnages et jalouse de ses colonies. En effet, au lendemain de l'Expo, la question linguistique, la crise des charbonnages et la décolonisation changent radicalement le pays qui s'inscrit dans une nouvelle dynamique: l'Europe⁴.

La Belgique de l'après-guerre vit des moments difficiles qui souvent divisent le pays: l'application du plan Marshall après la guerre élargit la sphère d'influence des États-Unis; la question royale et le retour controversé du Roi exilé divisent les Belges; la question scolaire

1. Emmanuelle Jowa, Entrevue avec France Debray, *Paris-Match*, p. 44.

2. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant: *Le Mémorial officiel de l'Exposition universelle et internationale de 1958*, vol. 1, « L'organisation et le fonctionnement ».

3. « La plus extraordinaire manifestation du siècle: Bruxelles 1958 », *La Lanterne*, 10 octobre 1958, dans *Le petit bilan de l'Exposition 1958*, p. 2.

4. Gonzague Pluinage, *Expo 58: Entre utopie et réalité*, p. 12.

oppose tenants de l'enseignement laïque et défenseurs de l'enseignement religieux ; la question coloniale renaît au moment où des mouvements d'indépendance se dessinent dans plusieurs colonies.

La tenue d'une exposition universelle à Bruxelles ne fait pas non plus l'unanimité. Par exemple, à la suite des travaux routiers gigantesques entrepris pour l'exposition, certains lancent un cri d'alarme, comme le rapporte Thierry Demey : « En suite à notre S.O.S (*Save Our Sites*) du 10 décembre 1955, nous lançons cet ultime appel à tous ceux qui ont mot à dire pour empêcher ce nouveau vandalisme de la Capitale, que veut perpétrer le département des Travaux Publics⁵. »

Une campagne de communication viendra aider à résoudre la crise. Demey poursuit :

Pendant la période des travaux, Omer Vanaudenhove [ministre des Travaux publics], fort sollicité, joue à fond la carte des relations publiques. Le résultat le plus tangible de cette politique sera de modifier le climat en leur faveur au point d'annihiler toute opposition. C'est ainsi que le ministre multiplie les interviews, crée un comité de liaison avec les commerçants riverains des travaux, fait diffuser des brochures explicatives contenant un calendrier précis et les principaux changements en cours. Montrant à chaque fois un optimisme sans faille, il s'emploie à faire taire les rumeurs alarmistes qui se répandent sur l'évolution des travaux⁶.

D'autres continuent de douter de la pertinence d'une exposition *in se* :

En mettant l'accent sur le fait qu'il s'agit de la première exposition universelle depuis la Seconde Guerre mondiale, on ne veut bien sûr pas seulement dire qu'il ne s'est pas tenu d'exposition universelle depuis quelque vingt ans. Cela signifie surtout que la guerre et les grandes mutations du milieu du siècle ont ébranlé les présupposés et les évidences dont les Expositions universelles ont par nature toujours voulu être l'expression. L'idée même d'une exposition universelle est devenue quelque chose de plus ou moins utopique. Cette idée a en effet toujours, et presque par définition, été l'expression d'un optimisme et d'une foi illimitée dans le progrès. [...] En 1945, il est cependant devenu clair pour tout le monde que cette vision n'est qu'une illusion⁷.

5. Thierry Demey, « L'Exposition, un tapis roulant pour l'automobile », dans Pluvinage, p. 68.

6. *Ibid.*, p. 69.

7. Tom Verschaffel, « Le Vent souffle fort mais le ciel reste bleu... », dans Pluvinage, p. 73.

Néanmoins, la Belgique organise l'exposition de 1958. Elle entend montrer sa modernité et faire de cet événement un grand plaidoyer pour la paix avec le thème *Bilan d'un monde pour un monde plus humain*. Les organisateurs de l'exposition consacrent beaucoup d'énergie au choix et au développement du thème qui vise à « saisir essentiellement les caractères majeurs de notre époque et d'en dégager les grandes perspectives d'avenir⁸ ». Au nombre des principales considérations qui inspirent ce choix, on signale la prise de conscience – bien avant la mondialisation – de l'interdépendance croissante des individus et des peuples; l'extraordinaire développement des sciences et de la technologie; la poussée démographique accélérée; la nécessité de la coopération; et, pour y arriver, la nécessité que les peuples et les individus apprennent à mieux se connaître.

Les organisateurs exploitent à fond le thème notamment à travers des activités d'information et de publicité mais aussi par quelques initiatives originales. Par exemple, on demande à chaque organisateur d'un congrès à Bruxelles – il y en a 426 cette année-là réunissant plus de 200 000 congressistes – de prévoir dans le cadre des assises au moins un discours consacré à l'examen des problèmes spécialement « humains » en lien avec le thème de leur congrès. Toujours pour illustrer le thème, on organise un programme de conférences intitulé « Les messages de Bruxelles » auquel contribuent des conférenciers de renom venus de plusieurs pays.

Parallèlement, l'exposition organise des spectacles que préparent soigneusement des comités spéciaux constitués par discipline culturelle. Ce travail donne notamment naissance à cinq grands festivals. Enfin, l'exposition émaille le calendrier de plusieurs occasions de liesse populaire confirmant ainsi qu'une exposition internationale, si elle se présente comme un lieu d'acquisition de connaissances, offre aussi une occasion de divertissement et de rapprochement entre les personnes et les nations.

1.2. PRIORITÉ À L'INFORMATION

Déjà, dans la préparation de l'exposition, on considère l'information comme primordiale. Dans un premier temps, on transmet de l'information aux invités, c'est-à-dire les pays susceptibles d'être représentés,

8. Commissariat général... *Mémorial officiel*..., vol. 1, p. 19.

les organisations internationales et les ressortissants et entreprises de Belgique et, à cette époque, des deux colonies belges du Congo et du Ruanda-Urundi auxquelles on alloue des espaces particulièrement importants. Dans leur rapport, les organisateurs font le constat suivant:

Dans l'ensemble, priorité fut donnée à l'information sur la publicité. En effet, l'Exposition étant un événement national de très grande envergure, elle faisait d'elle-même sa propre propagande: les travaux sur le terrain étaient spectaculaires et les personnalités de premier plan assistaient aux réunions des Commissaires généraux, ce qui suscitait la curiosité du public⁹.

Sans aller jusqu'à constituer formellement un secteur de la communication, le Commissaire général de l'Exposition crée dès janvier 1954 un Comité officiel de la presse montrant ainsi l'importance qu'il attache aux médias. Cependant, dès 1955, il devient indispensable de créer un véritable Service d'information qu'on organise en deux sections: l'une chargée des éditions et principalement d'un bulletin mensuel *Objectif '58*; l'autre, responsable des relations avec la presse belge et étrangère. Par la suite, on étoffe ce service, le secteur des éditions se chargeant, en plus du bulletin mensuel tiré jusqu'à 100 000 exemplaires, de nombreuses brochures d'information, d'un hebdomadaire pendant l'exposition et d'une publication-souvenir après l'exposition. La section des relations de presse comprend plusieurs attachés de presse et gère des secteurs spécialisés en radio, en télévision et en cinéma. On y trouve une photothèque, un centre de documentation et un bureau de coupures de presse.

Ce service de l'information relève directement du Commissaire général qui se veut le premier ambassadeur de l'événement et joue un rôle déterminant dans la dissémination de l'information sur l'exposition. Lors des nombreux voyages qu'il effectue pour mieux informer les gouvernements étrangers, il en profite toujours pour faire des apparitions publiques, tantôt en donnant des conférences de presse, tantôt en s'adressant aux membres de chambres de commerce ou autres groupes, généralement en présence de la presse. Il effectue aussi de nombreuses tournées en Belgique même et y prononce nombre de conférences. Pour encadrer certaines de ses visites à l'étranger, on engage des firmes de relations publiques. C'est ainsi, par exemple, qu'en visite aux États-Unis en 1957, et alors qu'il est reçu par le président Dwight Eisenhower, le Commissaire retient les services d'une firme de relations publiques de

9. *Ibid.*, p. 187.

New York pour faire distribuer du matériel d'information et de publicité, dont le poids, paraît-il, s'élève à trois tonnes. De même, on fait appel à des firmes spécialisées aux Pays-Bas, en République fédérale d'Allemagne et en Grande-Bretagne.

La section des relations avec la presse belge et étrangère se charge de répondre aux demandes de renseignements des journalistes et d'organiser les conférences de presse. La plus importante est probablement celle organisée pour le « vernissage » de l'exposition, le 15 avril 1958, à laquelle participent plus de 2 500 journalistes qu'on invite, à cette occasion, à visiter le site et à participer à une réception à la « Belgique Joyeuse », le secteur de divertissement de l'exposition. De plus, la Belgique, carrefour géographique ouvert à tous les échanges, se fait un point d'honneur de mettre à la disposition de la presse un système de traduction simultanée en six langues (français, néerlandais, anglais, allemand, espagnol, russe).

Signe d'une époque sans doute révolue : le luxe du complexe de la presse aménagé lors de l'exposition au Grand Palais. À ce sujet, un extrait d'un périodique spécialisé en communication mérite d'être cité :

Dans certaines salles pour journalistes, l'on vous offre des boissons. Dans d'autres, évoluent des acteurs de cinéma. Mais le salon réservé aux journalistes, dans l'enceinte de l'Exposition de Bruxelles, est certainement ce qu'il y a de mieux dans le genre. Il y a là un palais réservé exclusivement aux représentants de la presse. Il est décoré avec goût et offre tout le confort souhaitable. Tout y est prévu : de l'huissier jusqu'aux salles de bain avec douche. [...] Les grandes agences européennes et américaines de presse, ainsi que l'agence *Tass*, y ont de petits bureaux privés. Les autres journalistes (il y en a en moyenne 500) disposent d'une vaste salle de dactylographie, qui constitue une véritable merveille. L'on y trouve 51 machines à écrire, avec 17 claviers différents.

[...] Les reporters en mal de copie peuvent prendre contact avec 12 charmantes hôtesse qui parlent toutes les langues et avec une petite armée d'aimables attachés de presse. [...] Si seulement après cela, nous pouvions trouver un sujet d'article, s'exclama un reporter, en s'allongeant dans un fauteuil et en dégustant la délicieuse pâtisserie belge¹⁰!

Autre aménagement dans le même complexe : celui de l'Institut national de radio-télévision (l'INR) avec des studios d'enregistrement et de diffusion. En plus de produire ses émissions, l'INR se charge de tous les contacts avec les radios et télévisions étrangères.

10. Aline Mosby, « Le plus beau des bureaux de presse à Bruxelles », *Editor and Publisher*, Toronto, cité dans *Le Mémorial officiel...*, p. 189.

1.3. L'INTERVENTION PUBLICITAIRE

La Direction de la publicité comprend deux départements : celui de la production, chargé de la conception et de la réalisation de la publicité ; et celui de la diffusion, responsable de la distribution du matériel préparé par le Service de production. Toutes les opérations publicitaires sont étudiées au préalable par un groupe de conception.

Comme pour l'information, l'intervention publicitaire vise deux grands publics : les éventuels participants, pays ou organisations pour les inciter à participer ; et le grand public afin d'attirer le maximum de visiteurs. Voici, en résumé, les principales interventions de la Direction de la publicité¹¹ :

- la production et la diffusion d'affiches, quatre au total, dont la dernière représente l'Atomium, le symbole architectural de l'exposition ;
- la production et la diffusion de brochures comprenant une monographie de luxe et le *Vade mecum de l'exposant* ;
- la production et la diffusion de dépliants touristiques en différentes langues, imprimés au total à 10 millions d'exemplaires ;
- l'organisation de campagnes d'affichage dans les pays voisins avec l'aide de spécialistes nationaux prévoyant des affiches, des panneaux le long des axes routiers, des enseignes lumineuses dans des villes comme Paris ou Amsterdam, ou des slogans publicitaires dans les gares et aéroports ;
- des ententes avec plusieurs grandes entreprises pour qu'elles intègrent le symbole visuel et le slogan de l'exposition dans leurs propres campagnes publicitaires ;
- la participation à diverses foires et expositions avec un stand comprenant photos, maquettes, brochures et dépliants distribués par des hôtesse de l'Expo ;
- l'étalage de maquettes, d'affiches et de photos dans de grands magasins ou dans des entreprises ;
- des invitations de VIP à des réceptions à bord de deux navires : le *Mercator* et le *Kamina* dans différents ports du monde ;
- une campagne touristique comprenant de la publicité dans les hôtels, la remise de dépliants aux postes-frontières, l'offre de timbres-poste aux couleurs de l'Expo ;

11. D'après le *Mémorial officiel...*, p. 191-197.

- la distribution de différents objets également aux couleurs de l'Expo comme des pochettes d'allumettes, des décalques pour les voitures, des fanions, des sous-verres, etc. ;
- la diffusion du matériel publicitaire grâce à un vaste réseau de correspondants belges et étrangers.

Pendant l'exposition elle-même, le Service de publicité s'occupe aussi de renseigner le public sur les manifestations qui se déroulent sur le site au moyen de panneaux installés à plusieurs endroits. Ce même service produit et distribue le plan officiel et le guide officiel de l'exposition.

1.4. UN MONDE À ACCUEILLIR

1.4.1. LE SERVICE D'ACCUEIL

Élément distinctif de la démarche de communication de cette exposition : la fonction accueil et renseignements. Le Commissaire général met en place un service d'accueil dont la tâche n'est rien moins que d'amener les visiteurs à considérer la Belgique comme un haut lieu d'hospitalité en préparant les Belges à très bien recevoir les millions de visiteurs. Pour cela, le service recrute un grand nombre de guides et d'hôteses.

Dès 1955, le comité d'accueil lance l'idée d'hôteses ayant pour tâche d'accueillir et d'aider les visiteurs. Ces hôteses sont mises à contribution bien avant l'exposition, par exemple, dans les bureaux de tourisme belges à l'étranger, dans les foires et dans plusieurs autres bureaux d'information jugés stratégiques. Pendant l'exposition, plusieurs d'entre elles sont affectées à l'accueil dans les gares et bureaux de renseignements ainsi qu'aux postes-frontières. Sur le site même, on les retrouve en particulier au hall d'accueil et au hall de la presse. Elles agissent aussi comme accompagnatrices de groupes ou de personnalités.

Outre les hôteses, un service de renseignements fonctionne chaque jour avec des guides interprètes parlant au minimum le français, le néerlandais, l'anglais et l'allemand. Leur tâche consiste notamment à donner des renseignements, à recevoir les réclamations, à répondre aux lettres de demandes de renseignements. Des guides interprètes mobiles sur le site pilotent les touristes individuellement ou en groupe.

Autre initiative intéressante : la création de sous-comités d'accueil spécialisés chargés d'assurer de recevoir les personnes d'une même profession ou ayant des intérêts identiques. Ainsi on crée des sous-comités dans des secteurs aussi variés que ceux de la jeunesse, des organisations sociales, de l'armée, de l'industrie et du commerce, des sports, des clubs sociaux, des femmes, des professions libérales et des artistes.

1.4.2. CAMPAGNES DE SENSIBILISATION

Le service d'accueil s'engage dans plusieurs campagnes de communication et de sensibilisation allant de la promotion des langues étrangères à la courtoisie et de l'embellissement du pays à l'accueil à proprement parler. Toutes ces campagnes visent à donner une meilleure image du pays et à maximiser la qualité de l'accueil.

La première campagne fait la promotion des langues étrangères. Il faut se rappeler que la Belgique est au cœur d'une région européenne très densément peuplée et où l'on parle plusieurs langues. Comme l'anglais ne s'est pas encore à cette époque imposé comme la *lingua franca*, la Belgique souhaite accueillir les principales cohortes de visiteurs étrangers dans leur propre langue. Le baron Vaxelaire qui préside le comité d'accueil lance alors une importante campagne pour amener le plus de Belges possible à apprendre des langues étrangères.

Dès janvier 1955, plus de trois ans avant l'ouverture de l'exposition, il établit des contacts avec les écoles de langue qui, à sa demande, organisent des cours spéciaux axés sur un apprentissage rapide et sur la conversation appliquée. Ce projet donne naissance à une autre idée, celle des « interprètes bénévoles » :

Toute personne parlant une langue étrangère avait le droit, après avoir passé un petit test d'une dizaine de minutes dans une des écoles dont l'Accueil fournissait la liste, de porter un insigne de couleur, différent selon la langue parlée, qui permettait aux étrangers de repérer facilement les Belges capables de leur rendre service, de les renseigner dans leur langue¹².

Cette campagne produit d'excellents résultats puisque l'Accueil, en juillet 2008, avait distribué 13 250 certificats et près de 25 000 insignes d'interprètes bénévoles dont 50 en esperanto.

12. *Mémorial officiel...*, p. 197.

L'Accueil souhaite encore que les visiteurs soient reçus avec courtoisie et lance une autre campagne visant à amener le public à accueillir les visiteurs avec le sourire. De nombreuses affiches sont distribuées partout. On encourage la courtoisie au volant en collaboration avec les clubs automobile qui diffusent affiches et slogans et publient des articles sur le sujet dans leurs périodiques. Dans les écoles, on lance un concours sur le thème de : « Quel est le rôle de la jeunesse belge en 1958 ? » Pour sensibiliser le grand public, on tient des activités de presse et on suscite la publication d'articles et de reportages sur la courtoisie. Enfin, cette campagne se termine par une « Quinzaine de la Courtoisie » dont les activités culminent sur la Grand-Place de Bruxelles par un lâcher de 5 000 pigeons.

Il ne suffit pas de bien accueillir les visiteurs, se disent les organisateurs, il est tout aussi important qu'ils gardent une bonne image de la Belgique après leur visite. En juillet 1957, on envoie à chacun des bourgmestres une lettre proclamant officiellement l'ouverture de la campagne « Belgique fleurie » visant à embellir le pays. On les invite à fleurir, à décorer et à rendre attrayante leur ville et ses abords. On insiste particulièrement auprès des localités que les visiteurs étrangers traverseront massivement.

Au printemps 1957, on mène encore une autre campagne auprès de tous les Belges, d'abord pour leur faire connaître le projet d'exposition mais aussi pour les inviter à bien accueillir les visiteurs. Cette campagne s'appuie sur une exposition itinérante comprenant une maquette, des photos et des documents et qui circule de ville en ville au moyen d'un train routier de quatre remorques décorées aux couleurs de l'Expo. Dans le cadre de cette campagne, on réalise et on diffuse un dépliant destiné aux Belges, un autre, aux touristes pour les inviter à revenir l'année suivante, un menu pour les hôtels déclinant les principaux plats en cinq langues, un mètre ruban à l'endos duquel on trouve des renseignements touristiques, et même un jeu de patience.

1.5. UNE QUESTION D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

La presse, non seulement de Belgique mais aussi de nombreux pays, salue le succès de l'exposition de Bruxelles. C'est le cas notamment du *New York Herald Tribune* dont *La Libre Belgique* rapporte les propos : « En jetant un regard en arrière, on peut dire que ce fut une manifestation magnifique dont la Belgique peut être fière. Les nations du monde y ont coopéré et, toutes ensemble, elles ont créé quelque chose dont on

se souviendra de façon durable¹³. » Dans le rapport officiel de l'exposition, on fait état avec moult exemples d'un bilan très positif tant sur les plans économique et culturel, qu'architectural, intellectuel et artistique.

En quoi la communication a-t-elle contribué à cet apparent succès ? Dans une exposition, il n'est certes pas facile d'isoler le rôle de la communication de celui des autres fonctions de management. Cependant, à faire le survol rapide des diverses activités de communication, on constate que la communication soutient largement l'effort de réalisation de l'exposition. Que ce soit pour informer, convaincre, combattre certaines résistances ou susciter des attitudes positives, la communication joue un rôle essentiel dans le déroulement harmonieux de l'exposition.

Plus significative peut-être est l'atteinte de l'objectif sous-jacent à ce grand événement : présenter la Belgique au monde sous son meilleur jour. Il s'agit bien là d'objectifs de communication puisqu'on parle d'image, de réputation et de prestige. Comme on le rapporte alors, « l'argent dépensé par l'État belge pour l'exposition est largement compensé par le prestige mondial conféré à la Belgique [...] et la démonstration a été faite que Bruxelles est capable de devenir le siège des institutions européennes, la grande ambition belge¹⁴ ».

C'est l'opinion que répercute un journaliste dans le *Bulletin de la FIB* :

Il faut le proclamer sans détours : l'Exposition a été une bonne, une très bonne chose pour la Belgique. Notre pays en sort grandi – et on ne dira jamais assez tout le prix d'une bonne réputation nationale sur le plan non seulement de la diplomatie et des échanges culturels, mais aussi du commerce extérieur. Tous ceux qui travaillent les marchés étrangers l'attesteront : on vend autre chose et plus qu'une simple marchandise, si excellente, si élaborée qu'elle soit. On vend aussi un renom, une estime¹⁵.

13. *La Libre Belgique*, 22 octobre 1958, cité dans *Le Petit Bilan de l'Exposition 1958*, p. 27.

14. *Le Petit Bilan...*, p. 25.

15. « La leçon de l'exposition », *Bulletin de la FIB*, 20 décembre 1958, dans *Le Petit Bilan de l'Exposition 1958*, p. 2.

2

SEATTLE 1962

On peut comparer l'organisation d'une exposition internationale à une expérience mystique; c'est en quelque sorte un acte de foi: vous ne pouvez prouver sa valeur tant que vous ne l'avez pas réalisée.

Jay Rockey
Directeur du Service des relations publiques

2.1. L'EXPO EN BREF: UNE VISION FUTURISTE

Deux grandes expositions universelles de première catégorie se tiennent à neuf ans d'intervalle, à Bruxelles en 1958 et à Montréal en 1967. Entre-temps, trois autres expositions internationales se tiennent aux États-Unis dans la même décennie: en 1962, à Seattle, État de Washington, une exposition générale de 2^e catégorie en même temps que la première exposition internationale dans ce pays depuis 1939; en 1964-1965, le grandiose projet de la Foire de New York, exposition non reconnue par le BIE; et en 1968, l'exposition spéciale HemisFair à San Antonio, au Texas.

Pour présenter le projet de Seattle, souvent les médias américains font alors des comparaisons avec l'exposition de New York qui se tiendra deux ans après. C'est ce que fait notamment l'influent magazine *Business Week* dans un dossier spécial sur l'exposition de Seattle, un an avant son ouverture et trois ans avant celle de New York:

Les deux expositions ont beaucoup en commun: présentations, nouveaux édifices, spectacles, activités culturelles, tout ce que représente une exposition. Les deux mettront l'accent sur la science et la technologie. Le thème de *Century 21 Exposition* à Seattle est «L'Homme à l'ère spatiale»; celui de l'exposition de New York, «Les réalisations de l'Homme dans un univers en expansion».

Mais il y a aussi des différences importantes. L'une, comme on peut le soupçonner, a trait à la dimension de l'événement. La Foire de New York se présente elle-même comme une exposition de plus d'un milliard de dollars [...] Elle s'étend sur 261 hectares à Flushing Meadows, utilisant les mêmes édifices et autres éléments de l'Exposition de 1939-1940. [...]

L'exposition de Seattle, à moins de deux kilomètres du centre de la ville, ne couvre que 30 hectares et le coût de l'investissement ne dépassera pas 80 millions de dollars. Bien que beaucoup plus modestes que ceux de New York, ces investissements représentent un effort majeur pour une ville de moins d'un million d'habitants.

Et Seattle peut avoir une prétention que New York n'a pas. À la différence de New York, elle est reconnue par le Bureau International des Expositions à Paris, ce qui veut dire que les 30 pays membres du Bureau peuvent participer avec des pavillons officiellement commandités par leur gouvernement¹.

1. «US World Fairs Start Beating Their Drums», *Business Week*, 22 avril 1961.

En fait, 48 pays et 9 organisations internationales participent à l'exposition Seattle World Fair qui attire près de 10 millions de visiteurs. Dans la tradition américaine, comme à l'exposition de New York, l'entreprise privée participe activement à l'événement et les présentations de grandes compagnies comme United Airlines, Bell System, IBM, Carnation, Ford, Mobil Oil, attirent des centaines de milliers de visiteurs². Cela n'est probablement pas étranger au fait que l'exposition de Seattle se tient alors que les États-Unis cherchent à faire valoir leur expertise scientifique, notamment dans le domaine de l'aérospatiale :

En octobre 1957, le lancement réussi par l'Union Soviétique de *Sputnik I*, le premier satellite artificiel, change toute la donne en créant l'impression que les États-Unis tirent de l'arrière sur leur rivale de la guerre froide dans le domaine scientifique et spatial. Soudainement, les hommes politiques et les scientifiques américains cherchent frénétiquement, à la fois, à affirmer la puissance du pays dans le développement scientifique et la maîtrise de l'espace, et à trouver une façon de réduire le prétendu écart entre les réalisations soviétiques et américaines [...] Ils saisissent l'occasion que leur offre l'exposition de Seattle pour démontrer le leadership des États-Unis dans les domaines scientifique et spatial³.

Un rapport de l'Economics Research Associates de Los Angeles établit que l'exposition a généré plus de 258 millions de dollars de ventes au détail dans la région. Mais les retombées ne sont pas que monétaires. L'exposition laisse sur le site 90 % de ses bâtiments qui seront utilisés par la ville : un centre civique incluant un hall d'exposition de 4 000 mètres carrés, le Washington State Coliseum reconverti en un aréna et un centre d'expositions de 18 000 places, une maison de l'opéra de 3 100 sièges, un théâtre de 800 places, un stade et d'autres structures, sans compter la célèbre Needle Tower qui domine encore le ciel de Seattle.

Les tours fascinent toujours les visiteurs depuis l'érection de la tour Eiffel à Paris pour l'exposition universelle de 1889. La tour de Seattle haute de 183 mètres, avec un centre d'observation et un restaurant, est le lieu le plus fréquenté – près de trois millions de visiteurs – pendant les 184 jours de l'exposition. Dans les années qui suivent, la tour continue d'attirer près d'un million de visiteurs par année.

2. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : Otto Brandt et Jay Rocky, *Public Relations Division* [rapport polycopié].

3. John E. Findling et Kimberley D. Pelle, *Encyclopedia of World's Fairs and Expositions*, p. 324.

L'exposition de Seattle marque ses différences avec les expositions passées, notamment par son thème, *Century 21* :

L'objectif de *Century 21 Exposition* est de dresser un portrait de cette nouvelle ère, de transporter ses millions de visiteurs des cultures du monde d'aujourd'hui vers une projection multicolore de celle de demain, de prévoir comment l'Homme va travailler, se divertir, et vivre en l'an 2000.

À cet égard, *Century 21* va se différencier des autres expositions en offrant non pas une revue des progrès de l'Homme mais un aperçu de l'avenir, un portrait de la vie au XXI^e siècle, « L'Homme à l'ère spatiale »⁴.

Le thème inspire plusieurs grands pavillons : *World Science*, occupant 2,6 hectares au centre du site ; *World of Century 21* situé à l'intérieur du *Coliseum Century 21* où, sur 3,5 hectares, les visiteurs peuvent examiner des présentations sur le mode de vie de l'avenir ; des pavillons thématiques comme *World of Commerce and Industry*, *World of Art*, *World of Entertainment*. On trouve aussi une aire de récréation et d'amusement, *Gayway 21*, et un espace de 6 hectares baptisé *Boulevards of the World* avec ses bazars, ses restaurants, son parc et son gon.

2.2. UN DÉFI DE POSITIONNEMENT

Les communicateurs de l'exposition de Seattle ne manquent pas de défis. Selon le rapport de la Division des relations publiques⁵, on fait d'abord face à une apathie générale dans plusieurs milieux, voire à une vive opposition dans la population de Seattle même. Plusieurs ont encore en mémoire l'échec de l'exposition *Portland Centennial* de 1959 en Oregon, non loin de Seattle, et craignent que l'exposition ne connaisse les mêmes problèmes aux tourniquets. Malheureusement, le Service des relations publiques ne dispose pas des ressources budgétaires appropriées pour mener là-dessus une opération efficace. On constate aussi que pour avoir un impact ailleurs aux États-Unis, l'exposition devrait s'associer une personnalité bien connue au plan national. Enfin, il y a un manque évident d'intérêt de la part des journalistes, des diffuseurs et éditorialistes de la région métropolitaine de Seattle ainsi que des médias nationaux. Bref, dès le départ, les défis de communication s'accumulent.

4. Seattle World's Fair – Century 21 Exposition 1962, *Century Exposition 62*, p. 4.

5. Brandt et Rockey, *op. cit.*

On ne peut pas les relever tous en même temps, surtout pas avec la petite équipe et le faible budget dont on dispose. Il apparaît donc assez évident que priorité doit être donnée à l'augmentation des effectifs et des budgets consacrés à la communication. Cela sera fait car à l'ouverture de l'exposition, on recensera au Service de relations publiques près de 100 collaborateurs en plus des représentants régionaux qui apportent leur précieux concours à l'équipe de communication à Chicago, Los Angeles, San Francisco, Portland, Spokane et Vancouver, au Canada.

Si le thème *Century 21* qui donne son nom à l'exposition ne manque pas d'intérêt, les communicateurs de l'exposition considèrent qu'on ne tire pas assez avantage du fait qu'il s'agit d'une exposition internationale reconnue par le BIE et à laquelle participeront de nombreux pays. Un nom plus évocateur pourrait, pense-t-on, mieux positionner l'exposition et lui conférer un plus grand prestige.

On connaît l'importance du positionnement que le nom et la signature de pareil événement projettent. Au cours de l'année 1960, on se met à utiliser comme signature secondaire *Americas's Space Age World's Fair*; puis ensuite on utilise *World's Fair in Seattle, Washington*. Enfin, après que le BIE eut approuvé formellement l'exposition sous le nom de *Century 21*, on change définitivement le nom pour *Seattle's World Fair – Century 21*. Nul doute que cette appellation de *World Fair* convient mieux à la première exposition internationale « reconnue » en territoire américain depuis la Seconde Guerre mondiale. Elle transmet clairement le message que l'événement, bien qu'il se tienne dans une région plus excentrique et moins peuplée du pays, revêt un véritable caractère international.

2.3. LES VOLONTAIRES ET LES AMBASSADEURS

Il n'est guère étonnant que la première grande activité du Service des relations publiques soit une présentation du projet d'exposition dans la métropole du pays devant la presse nationale et internationale. À l'hôtel Waldorf Astoria de New York, ce déjeuner de presse attire 200 journalistes. Compte tenu du succès de cet événement, on le répète par la suite dans des villes comme Chicago, San Francisco ou Los Angeles. Après chaque présentation, on fait un suivi auprès de chacun des journalistes présents.

Un autre projet clé : le lancement d'un journal intitulé *Seattle Galaxy* et qu'on postdate intentionnellement du 1^{er} janvier 2000 pour mieux refléter le thème du XXI^e siècle. On y trouve des articles d'abord sur le thème mais aussi des mises à jour périodiques sur les travaux en cours et sur l'état d'avancement général du projet. On expédie ce journal et plusieurs autres documents insérés dans des pochettes de presse à des milliers de médias à travers le pays.

On utilise à grande échelle et avec autant de succès qu'à Bruxelles et à Montréal la formule du bureau de conférenciers. Mais l'originalité du projet de Seattle réside dans le fait qu'on y associe de plus en plus de volontaires, sans doute parce qu'on manque de fonds pour rémunérer ces conférenciers. Quoi qu'il en soit, le volontariat demeure une excellente manière d'impliquer la communauté qui, on le sait déjà, entretient des résistances à l'égard de ce projet. Le programme est soutenu principalement par deux organisations : les Clubs Sertoma et la Junior League of Seattle. Les volontaires utilisent le matériel fourni par le Service des relations publiques – textes de présentation et diapositives d'appoint dans leurs présentations – à tout groupe qui en fait la demande. Le bilan est impressionnant : 400 volontaires prononcent 3 000 discours devant un quart de millions de personnes.

Des gens d'affaires se font aussi les ambassadeurs de l'exposition. Un premier groupe, en coopération avec Western Air Lines, mène un blitz dans le Sud-Ouest américain. Un second, en coopération cette fois avec Canadian Pacific Air Lines, offre le même service en différents endroits dans le monde.

2.4 LE RÔLE DE LA PRESSE

Les communicateurs profitent d'un avantage que confère à certaines organisations la Federal Communications Commission (FCC), organisme chargé de la réglementation en matière de radio et de télévision aux États-Unis. Cette réglementation prévoit que les stations peuvent transmettre gratuitement sur leurs ondes des messages d'intérêt public d'organismes que la Commission accrédite. L'exposition de Seattle fait donc campagne pour obtenir l'accréditation de la FCC et ses efforts sont récompensés. On entreprend alors une campagne de communication auprès des diffuseurs en leur faisant parvenir gratuitement du matériel préparé par le Service des relations publiques. Plus de 100 stations de télévision dans tout le pays ainsi que plusieurs centaines de stations de radio diffusent régulièrement ce matériel, sans compter les clips de nouvelles filmées que retransmettent plus de 240 stations de télévision.

Du côté de la radio, une autre initiative, qualifiée par le responsable des relations publiques d'un des plus grands succès de son service, prend la forme d'un réseau de radio, appelé Century 21, mis sur pied en collaboration avec l'Association des diffuseurs de l'État de Washington et auquel participent plus de 30 stations. Pendant toute la période de l'exposition, le Service des relations publiques fournit à ces stations des bulletins de nouvelles de 5 minutes chacun, en direct de l'exposition. On évalue que ces bulletins auront généré 2 100 heures de diffusion.

Si les diffuseurs collaborent ainsi et si les journalistes et les volontaires mettent tous l'épaule à la roue, c'est parce qu'ils considèrent l'exposition comme une cause à promouvoir. Le service de monitoring relève 50 000 articles de journaux et 1000 reportages de magazines parus sur l'exposition, en général très positifs, ce dont ne peut se plaindre le Service des relations publiques. C'est aussi à l'exposition de Seattle qu'on réalise en première mondiale une diffusion par Telstar, en provenance du site même et captée par plus de 200 millions de téléspectateurs simultanément.

2.5. DE LA PUBLICITÉ GRATUITE

Du côté de la communication marketing, on mise beaucoup sur la collaboration des entreprises qui acceptent de promouvoir l'exposition à l'intérieur même de leurs campagnes de publicité et de promotion. On fait parvenir du matériel promotionnel à plus de 18 000 entreprises de l'État de Washington les incitant à faire la promotion de l'Expo dans leurs imprimés et on lance un programme analogue dans l'ensemble des États-Unis. On s'intéresse particulièrement aux annonceurs nationaux qu'on invite à utiliser le thème de l'exposition dans leurs campagnes de vente. Ce programme connaît un grand succès et on estime que la publicité ainsi obtenue, si on avait dû la payer, aurait coûté plus cher que toutes les opérations de l'exposition réunies.

Comme dans d'autres expositions, on distribue du matériel promotionnel, on installe des étalages dans les hôtels, dans les agences de voyage, dans les magasins et lors de congrès d'importance partout dans le monde. À cela s'ajoute l'envoi régulier de matériel par la poste à des milliers de personnes. On a aussi recours à d'autres techniques de promotion comme des concours organisés en collaboration tantôt avec des journaux ou des stations de radio et télévision, tantôt avec des transporteurs, avec de grandes entreprises ou encore avec de grands magasins.

Le Service des relations publiques s'occupe aussi du programme de ventes anticipées. Même s'il a reçu ce mandat au printemps de 1961, ce n'est qu'en novembre de la même année qu'il lance le programme, d'une part, parce qu'on estime que jusque-là le public n'est pas assez bien disposé pour accueillir pareille campagne favorablement et, d'autre part, parce qu'à l'approche de Noël, on espère que les billets et les livrets de rabais familiaux s'offriront bien comme cadeaux des Fêtes. On ne se trompe pas : plus de quatre millions de billets sont ainsi mis en vente et les recettes s'élèvent à neuf millions de dollars. Il convient de signaler que ce programme est réalisé conjointement par le Service de l'information et celui de la promotion, tous deux rattachés au Service des relations publiques.

On pense généralement qu'au-delà de leur rôle stratégique, les communicateurs exercent leur rôle tactique surtout dans des domaines habituels comme les relations avec les médias, les publications, la publicité et la promotion. Leur rôle peut devenir aussi celui de producteur, et c'est le cas à l'exposition de Seattle. Ainsi, le Service des relations publiques assume la responsabilité du spectacle du Jour d'ouverture et de celui du Jour de fermeture et de divers autres événements comme le *Press Preview Day* qui attire plus de 1000 journalistes. Il s'impose aussi comme diffuseur : la salle de nouvelles du service produit et distribue, chaque jour de l'exposition, des nouvelles et des photographies. Des studios de télévision et de radio assurent la diffusion de nombreux reportages, sans compter la production de matériel filmique d'intérêt public et de capsules radio.

Dans l'ensemble des activités de l'exposition, les efforts consacrés à la communication sont nombreux et diversifiés sans qu'on puisse toujours en évaluer la portée réelle. Néanmoins, les observateurs s'entendent pour affirmer que ces efforts ont porté des fruits remarquables et durables même s'ils ne peuvent en faire une démonstration scientifique. On est tenté de reprendre, en l'adaptant à la communication, ce mot du directeur du service des relations publiques de l'exposition, Jay Rockey : « On peut comparer l'organisation d'une exposition internationale à une expérience mystique ; c'est en quelque sorte un acte de foi : vous ne pouvez prouver sa valeur tant que vous ne l'avez pas réalisée⁶. »

6. Jay Rockey, dans Servant et Takeda, *Study of the Impact of International Expositions*, p. 31.

MONTREAL 1967

L'un des principaux objectifs de notre campagne de relations publiques était de faire accepter l'exposition par tous les Canadiens. Il était évident que nous devions obtenir l'appui de la population du Canada en général et du Québec et de Montréal en particulier. C'était notre premier objectif.

Yves Jasmin
Directeur des Relations publiques,
de l'information et de la publicité

3.1. L'EXPO EN BREF: PREMIÈRE UNIVERSELLE EN AMÉRIQUE DU NORD

Première exposition universelle en Amérique du Nord, Expo 67 attire plus de 50 millions de visiteurs et établit un record pour le nombre de participants. L'exposition capitalise sur les réussites des expositions passées. « Le visiteur constate que Montréal retient le meilleur d'Expo 58 », voilà comment le *New York Times* coiffe un article paru quelques jours après l'ouverture de l'exposition universelle de Montréal 1967 et dans lequel il établit un parallèle étroit entre les deux expositions :

Il y a de telles ressemblances entre Expo 67 et l'Exposition universelle de Bruxelles de 1958 qu'on imagine immédiatement que l'exposition belge a été le parrain spirituel de l'exposition canadienne. Cela se confirme dans les faits : Expo 67 a ses origines à Bruxelles. Dès le moment où l'on a planifié l'exposition, l'accent a été mis sur la qualité [...] Montréal a choisi de créer une exposition de premier niveau et a largement réussi comme Bruxelles. [...] Comme à Bruxelles également, Montréal a conçu une exposition qui n'est ni grossièrement commerciale ni clinquante de manière flagrante, même mieux qu'à l'Exposition belge. L'Exposition canadienne a adopté un ton admirable dans la façon avec laquelle ses pavillons et ses présentations véhiculent le thème « Terre des Hommes »¹.

On analysera plus en détail cette exposition au chapitre 18, en examinant les conclusions d'une étude comparative avec l'exposition de New York 1964-1965. Concentrons-nous pour l'instant sur les principales activités de communication qui ont contribué à son succès.

3.2. COMMUNICATION ET MARKETING SOUS UN MÊME TOIT

À l'exposition de Montréal de 1967, la communication joue un rôle de premier plan². Toutes les fonctions de relations publiques, de publicité et de marketing relèvent d'une même unité administrative, le Département des relations publiques. Cette structure unifiée, particulièrement adaptée aux grands événements, sera fréquemment reprise dans les expositions subséquentes.

-
1. Howard Taubman, « From Brussels to Expo: A Visitor Finds Montreal is Taking Best Leaves from Book of '58 Fair », *The New York Times*, 4 mai 1967, p. 2. Bibliothèque et Archives Canada.
 2. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : « Rapport du Département des relations publiques », dans Compagnie canadienne de l'Exposition universelle de Montréal 1967, *Rapport général sur l'Exposition universelle de 1967*.

Doté d'un budget de 22 millions de dollars canadiens, le Département comprend trois services (voir figure 1) : un premier, celui des relations publiques, s'occupe de l'organisation du bureau des conférenciers et du Festival mondial, et coordonne les activités de communication réalisées par des cabinets externes ; le deuxième service, celui de la publicité et de la promotion publicitaire, est responsable de la publicité dans les médias écrits ou électroniques et sur les panneaux-réclame, de la promotion et, en particulier, de la gestion du programme de vente anticipée des billets ; le troisième, celui de l'information qui regroupe la majorité des employés de tout le département, gère d'abord des opérations traditionnelles d'information comme la production des publications alors qu'au cours de la période de 1964 à 1967, on publie 50 millions d'imprimés. Une autre de ses responsabilités consiste à informer les médias au jour le jour : on organise de nombreuses visites de journalistes, individuelles ou de groupe, venant non seulement du Canada mais de partout dans le monde.

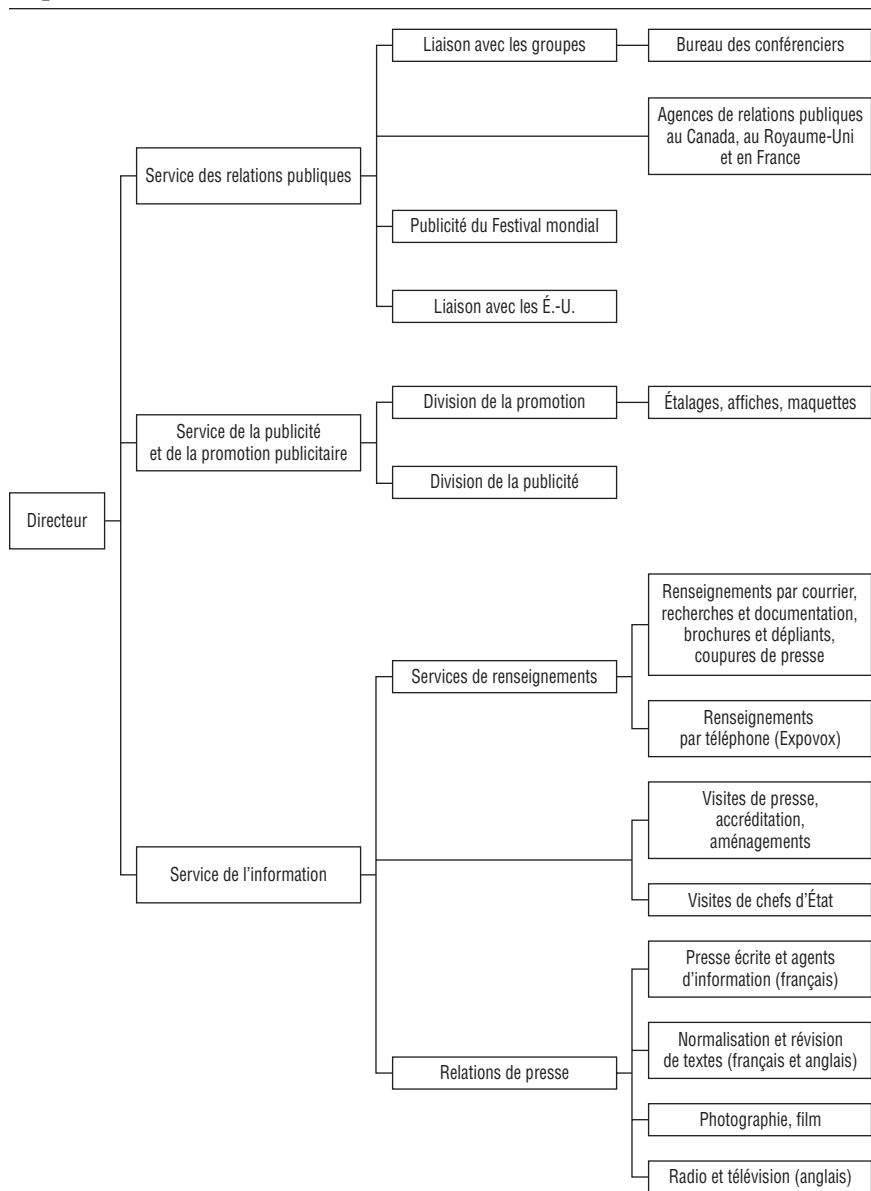
Cependant, le grand nombre d'employés de ce service s'explique par le fait qu'il coordonne aussi Expovox, un service de réponse aux demandes de renseignements et même, à un certain moment, un service de réservation de logement. Pour répondre aux demandes de renseignements en 1967, par exemple, on emploie 12 personnes à plein temps pour traiter au-delà de 900 000 demandes. Ainsi, le service compte jusqu'à 472 personnes, incluant de nombreuses téléphonistes, hôtesse, aides de presse, assistants à la production de radio-télévision, de photos et de films, commis, dactylos et messagers.

Les fonctions plus stratégiques de communication sont exercées par un nombre plus restreint de professionnels. En fait, comme le précise le directeur du Département des relations publiques, Yves Jasmin, « le Service a opéré essentiellement avec une cinquantaine de personnes chargées de la planification et de la gestion des activités de communication, aidées de cabinets externes dans les principaux centres canadiens et dans quelques grandes villes à l'étranger comme New York, Paris et Londres³ ».

3. Yves Jasmin, Note à l'auteur, 2004.

FIGURE 1

Le Département des relations publiques Expo 67, Montréal, Canada



Source : Compagnie canadienne de l'Exposition universelle de 1967, *Rapport général sur l'Exposition universelle de 1967*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1969.

3.3. PRINCIPALES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION

Le Département des relations publiques se fixe de grands objectifs : faire connaître l'exposition dans le monde entier ; persuader les Canadiens d'accepter et de soutenir le projet d'exposition ; susciter la participation des pays ; attirer des visiteurs de partout ; établir et maintenir des services d'information complets pendant toute l'exposition ; et tenir le public informé en tout temps. Afin d'atteindre ces objectifs, les communicateurs s'engagent dans un ensemble d'activités de relations publiques, de publicité et de promotion, et d'information.

3.3.1. RELATIONS PUBLIQUES

La première grande initiative du Service des relations publiques consiste à ouvrir un bureau à New York doté d'un agent de liaison permanent responsable du marché des États-Unis. On ne s'étonne pas de l'importance que l'on attache au marché du Nord-Est américain, réservoir de centaines de milliers de visiteurs potentiels en raison de la proximité géographique mais aussi du niveau de revenu. On retient ensuite les services d'experts-conseils en relations publiques dans sept grandes villes américaines de même que dans les marchés canadiens des Maritimes, du Québec, de l'Ontario et de l'Ouest. Un spectacle audiovisuel ambulante « Exporama », présenté dans une tente circulaire, fait aussi le tour de 16 villes américaines.

Le Service établit des contacts avec des organismes gouvernementaux, des chambres de commerce, des agents de voyage, des clubs automobile. Ses représentants participent à de nombreuses émissions de radio et de télévision. On mène également des campagnes d'information en France et au Royaume-Uni. Les pays participants sont informés du programme de relations publiques et sur la manière avec laquelle ils peuvent s'y associer.

3.3.2. PUBLICITÉ ET PROMOTION

Le Service de publicité et de promotion publicitaire s'assure, dès 1964, que la compagnie responsable de l'Expo contrôle tous les droits sur l'emblème et le logo de l'exposition afin qu'ils soient utilisés partout avec les mêmes standards de qualité. On élabore aussi un manuel des normes graphiques. Au nombre des activités menées subséquentement par le Service, on compte : la publication dans les journaux locaux de cahiers spéciaux sur l'exposition ; la préparation d'étalages, d'affiches

et de maquettes; un film sur l'Expo et des cahiers d'information à l'intention des exposants. Le Service conclut des ententes avec la Commission des expositions du gouvernement canadien et avec une quarantaine d'agences de publicité pour la promotion de l'exposition à travers leurs campagnes publicitaires.

On profite aussi de la grande popularité de certains événements regardés par des millions de téléspectateurs dans toute l'Amérique pour y avoir une présence, comme aux parades du *Pasadena Tournament of Roses* en Californie ou de la *Thanksgiving* à New York, et d'événements sportifs comme la Coupe Grey, au Canada ou le *Cotton Bowl*, aux États-Unis, où l'on organise des présentations spéciales.

3.3.3. INFORMATION

Le Service de l'information contribue à la dissémination de l'information en répondant aux demandes de renseignements et en publiant des périodiques d'information et des brochures. La Division des services de renseignements s'occupe d'abord de répondre aux demandes, plus d'un million, dont la très grande majorité par courrier. Les réponses aux demandes par téléphone sont prises en charge par Expovox: en 22 mois, on y gère près d'un million d'appels et au plus fort de l'été, en août 1967, 140 personnes sont affectées à ce service. Le secteur des brochures et dépliants distribue, lui-même ou par des firmes spécialisées, les imprimés préparés par le secteur de la rédaction et s'occupe des campagnes de publipostage.

À la rédaction, on est aussi fort occupés. À titre d'exemple, au début de 1967, on y publie des brochures sur le thème, sur le secteur d'amusement de La Ronde, sur le complexe immobilier d'avant-garde Habitat 67, sur les pavillons, sur des sujets d'intérêt féminin sans oublier les brochures de renseignements généraux. Pendant l'Expo, on publie encore *L'Expo à mi-chemin*, *L'Audiovisuel à l'Expo* et trois brochures successives sur l'Expo elle-même au fur et à mesure de son développement. S'agissant des périodiques, on publie un quotidien pendant les 185 jours de l'Expo, un hebdomadaire pendant 26 semaines et un « spécial » à l'occasion de chaque journée nationale ou spéciale, *L'Expo-Journal*, un mensuel, publié de juillet 1964 à février 1966, et *L'Expo-information* de mai 1966 à août 1967.

De son côté, le secteur des relations avec la presse s'occupe des conférences de presse de la compagnie responsable de l'Expo ainsi que de celles des participants, des exposants et des concessionnaires. De 1964 à mars 1967, l'Expo accueille à ses frais plus de 7 000 journalistes et en accrédite près de 35 000. Le secteur radio-télévision se divise

en deux sections : une pour les médias de langue anglaise et l'autre pour les médias francophones ou utilisant d'autres langues. Il produit 50 séquences d'information portant sur 76 sujets qui sont distribuées dans 200 stations de télévision au Canada et aux États-Unis et largement diffusées. Il produit aussi des diapositives, des actualités et des séquences filmées de une à deux minutes, notamment sur les phases de construction du projet. Il s'occupe également de faciliter le travail des diffuseurs qu'il accueille, soit près de 3 000, de 1964 jusqu'à l'ouverture de l'Expo.

3.4. UN APPEL À LA FIERTÉ NATIONALE

Le Département des relations publiques avec ses trois services abat beaucoup de travail, on vient de le voir, mais il doit aussi relever des défis considérables que lui révèlent notamment les sondages réalisés en deux temps par trois firmes indépendantes.

Première observation-choc : l'opinion publique canadienne est plutôt défavorable au projet. Opposés aux tendances autonomistes de la province de Québec au sein de la fédération canadienne, les Canadiens des autres provinces voient dans l'intention du gouvernement fédéral de dépenser des millions de dollars au Québec pour une exposition universelle à Montréal un autre geste politique d'apaisement envers cette province. Au Canada anglais, on en vient à percevoir cette exposition comme une entreprise dirigée exclusivement par des Canadiens français. On constate que la majorité des Canadiens ne s'identifie pas à cet événement, ce qui risque de priver l'Expo de milliers de visiteurs en provenance de ce marché prioritaire ou, pis encore, de dégénérer en un boycott de l'exposition.

Deuxième observation significative : les Canadiens ne savent pas distinguer entre une exposition universelle et les expositions nationales ou régionales auxquelles ils sont habitués, sans doute parce qu'aucune exposition universelle ne s'est jamais tenue jusque-là en sol canadien :

L'impression qu'« une exposition est une exposition » a amené la population des autres villes canadiennes à identifier le projet d'Expo 67 aux expositions locales ou nationales se tenant déjà dans des villes comme Vancouver (*Pacific National Exhibition*), Calgary (*The Calgary Stampede*), Toronto (*Canadian National Exhibition*) ou Halifax (*Atlantic Winter Fair*)⁴.

4. Yves Jasmin, Lettre à l'auteur, 1969.

Le fait que des pays étrangers soient invités à participer à cette exposition ne modifie pas l'opinion des Canadiens, qui n'arrivent pas à comprendre qu'Ottawa soit disposé à déboursier des millions de dollars pour pareil projet. De surcroît, le message de l'exposition ne parvient pas à rejoindre le public surtout parce que l'exposition n'est alors qu'à l'état de projet.

Aussi, les responsables des relations publiques sont désormais convaincus qu'ils doivent d'abord persuader les Canadiens qu'Expo 67 n'est pas une foire régionale mais une grande exposition universelle bénéfique pour le rayonnement du Canada partout dans le monde :

L'un des principaux objectifs de notre campagne de relations publiques était de faire accepter l'exposition par tous les Canadiens. Il était évident que nous devions obtenir l'appui de la population du Canada en général, et du Québec et de Montréal en particulier. C'était notre premier objectif⁵.

Les stratégies utilisées pour atteindre ces fins commandent trois grandes opérations : un bureau de conférenciers, des visites de groupes de journalistes et un ensemble de publications destinées au marché canadien. Dans le cadre du bureau de conférenciers, on prononce 5 000 allocutions à autant de tribunes. Le but premier est d'informer le public sur la nature d'Expo 67 et de le convaincre de son importance pour tout le pays. Expo 67, retrouve-t-on constamment dans les discours, sera un événement de Canadiens, par des Canadiens et pour des Canadiens. Dans un discours qu'il prononce devant les premiers ministres provinciaux du Canada, le sous-commissaire général, Robert F. Shaw, cherche à rallier les citoyens de toutes les provinces du pays :

5. Yves Jasmin, *Address at the meeting of the Wisconsin Chapter of the Public Relations Society of America*, p. 6, Bibliothèque et Archives Canada. Cette allocution ainsi que les autres discours et entrevues dont certains sont cités dans cette section font partie d'une ensemble de discours prononcés au Canada et aux États-Unis par des représentants de l'Expo, dont voici les principaux : Robert F. Shaw, devant les premiers ministres provinciaux du Canada réunis à Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard), 1964 ; Normand Kennedy, devant les membres du Club Kiwanis de Cornwall (Ontario), 1964 ; J.E. McDougall, devant les membres de l'Advertising and Sales Association à Montréal (Québec), 1964 ; N.R. Crump, devant les membres de la Chambre de commerce de Calgary (Alberta), 1965 ; Paul-André Joly, devant les membres du Club Richelieu de Saint-Hyacinthe (Québec), 1965 ; Jean Drapeau, entrevue radio pour distribution par les compagnies aériennes (Montréal), 1964 ; Gilles Sarrault, devant les membres de l'Association des ingénieurs professionnels de la Colombie-Britannique, 1965 ; Jean-Claude Delorme, devant les membres de la Commission des affaires canadiennes de la Société des affaires internationales, 1965.

Laissez-moi vous dire que l'exposition ne sera pas un spectacle local. Il s'agit d'une initiative pancanadienne et c'est le gouvernement du Canada qui invite les autres pays. En conséquence, c'est la réputation du Canada qui est en jeu. En autant que vous considérez votre province comme une partie du Canada, vous devez vous impliquer dans cette exposition. Je le répète, il ne s'agit pas d'un événement local ou régional⁵.

Dans la même veine, le responsable du Service de l'information, Norman Kennedy, formule sa vision de l'événement :

Je ne cesse de l'appeler *notre* exposition internationale. Nous, les Canadiens des dix provinces, nous l'avons conçue. Nous allons la réaliser et la gérer avec l'aide de gens du monde entier et un jour dans un lointain futur, les historiens rapporteront qu'Expo 67 a été le plus grand projet jamais entrepris au Canada⁵.

Certains conférenciers vont jusqu'à laisser entendre que l'Expo sera une occasion privilégiée de réaliser l'unité nationale canadienne. C'est le point de vue du maire de Montréal, Jean Drapeau, le grand instigateur du projet :

La décision du gouvernement canadien de tenir une exposition dans la ville de Montréal est logique et populaire. Cela, je le savais non seulement parce que Montréal est la métropole du Canada mais aussi parce que cet événement va contribuer à rapprocher les deux groupes linguistiques du pays. C'est une tâche gigantesque qui permet cependant d'espérer des retombées encore plus importantes en termes de réalisations et de compréhension mutuelle⁵.

Les responsables de communication sont heureux de constater que le nombre de ceux qui considèrent l'exposition comme l'exposition internationale des Canadiens s'accroît progressivement à la suite de leur campagne de relations publiques. Les répondants à un sondage effectué en plusieurs vagues (tableau 1) parlent de plus en plus de l'exposition comme d'un objet de fierté nationale, ce qui constitue un changement majeur de perception, visiblement causé par la campagne de relations publiques qu'on vient d'amorcer. Par ailleurs, à Toronto, la seule ville canadienne où se tiennent des entrevues de groupes menées par une autre firme sur les intentions de visite à l'Expo, la démarche de communication semble aussi porter des fruits. Pour plusieurs, « c'est presque un devoir de s'y rendre, de faire de l'exposition un succès [...] »⁶.

6. Cockfield, Brown and Co. Ltd, *Exploratory Research into the Attitudes of Urban Residents of North-Eastern United States to Expo 67*, Montréal, 1964, p. 4. Bibliothèque et Archives Canada.

TABLEAU 1

Les raisons invoquées par les Canadiens pour aller à Expo 67, Montréal, Canada (en pourcentage)¹

Raisons invoquées	Mars	Mai	Juillet	Décembre
Éducatif	37	42	47	43
Intéressant	34	33	36	36
N'aura lieu ici que rarement	15	19	19	32
Divertissant	9	7	11	12
Montréal, un bon endroit pour cette exposition	x	x	x	7
Bon pour les enfants	x	x	x	6
Faire l'expérience d'autres cultures	x	x	x	5
L'exposition universelle du Canada	30	31	31	34
La célébration du centenaire du Canada	14	17	18	25
Une occasion de fierté nationale	22	22	22	24
Faire connaître les Canadiens aux étrangers	18	15	18	13
Promouvoir l'unité canadienne	13	12	10	9

Légende: x = non sondé auparavant.

1. Les pourcentages renvoient aux mentions « Important » et « Très important » données par les répondants aux sondages de 1966.

Sources: *Market Facts of Canada, Expo 67 Travel, A Continuing Study of Consumer Plans and Attitudes*, Toronto, Montréal, 1966, « 1st Wave » vol. 3, p. 25, et « 5th Wave », vol. 5, p. 18.

3.5. LE VOIR POUR LE CROIRE

L'organisation de visites de groupes de presse s'avère aussi un bon moyen de faire connaître l'exposition en tant que réalisation canadienne, en même temps que grande exposition internationale. C'est aussi une façon d'intéresser des journalistes à un événement en puissance qui ne fait pas l'actualité. Aussi, les professionnels de la communication sont convaincus qu'il faut inventer des moyens plus directs

d'intéresser les journalistes canadiens si l'on veut qu'ils couvrent l'événement de façon dynamique. C'est alors, en 1964, que le Service des relations publiques met sur pied un programme de visites de groupes à l'intention de journalistes des autres régions du pays. Les journalistes arrivent de tous les coins du pays par avion la veille au soir, assistent le lendemain à un briefing d'une journée et retournent le surlendemain. Le briefing comprend le visionnement de diapositives d'une durée d'une heure, des présentations par des responsables de l'exploitation sur le thème, sur les services aux visiteurs, sur les installations, sur les activités culturelles du « Festival mondial » et sur l'effort de relations publiques. Chaque journaliste reçoit une abondante documentation et peut choisir toutes les photos qu'il désire pour illustrer ses articles.

Cependant, le clou de la journée demeure le tour d'hélicoptère au-dessus du site en développement. Du haut des airs, on se rend compte du travail gigantesque : inventer et aménager des îles existantes au milieu du fleuve Saint-Laurent en face de Montréal. « Ils sont venus, ils ont vu, ils ont été conquis », déclare un journaliste cité par Yves Jasmin dans le rapport final du Département des relations publiques. Les journalistes sont en effet impressionnés et, à compter de ce moment, on voit apparaître de nombreux articles et reportages dans la presse écrite et électronique à travers le Canada, présentant le projet sous un jour très favorable. Cette couverture de presse contribue sans doute au changement d'opinion et d'attitude observé alors chez ceux qui pensaient que l'Expo n'était qu'une foire régionale.

3.6. INFLUENCER LES LEADERS D'OPINION

Il importe également d'influencer favorablement les leaders d'opinion. À une époque où n'existe pas encore d'Internet, le Service des relations publiques d'Expo 67 fait grand usage des publications pour rejoindre des publics ciblés. Il expédie une première publication, un hebdomadaire appelé *Expo Digest*, à une liste choisie d'importantes personnalités canadiennes. Cette liste d'envoi comprendra par la suite près de 100 000 noms. On lance aussi un trimestriel de 12 pages, format tabloïd, l'*Expo Journal*, qui devient par la suite mensuel avec un tirage moyen de 75 000 exemplaires. La revue *Montréal*, publiée par la Ville, distribuée partout au pays et dans le monde, et dont le tirage atteint plus d'un demi-million d'exemplaires, ouvre aussi largement ses pages aux informations sur l'Expo. Ces différentes publications contribuent à susciter beaucoup plus d'intérêt chez les Canadiens.

3.7. L'ACCENT SUR LE CONTENU ÉDUCATIF ET CULTUREL

L'étude de la firme Cockfield, Brown and Co. Ltd fondée sur plusieurs entrevues de groupe menées par un psychologue dans les villes américaines de Boston, Hartford, Baltimore et Cleveland, vient confirmer les résultats de la première recherche. On veut mieux connaître les attitudes des visiteurs potentiels envers le Canada et tout particulièrement envers le projet d'Expo 67. Les résultats révèlent que la tenue d'une exposition universelle combinée à l'attrait de Montréal et du Québec s'avère suffisante pour inciter ces visiteurs potentiels à entreprendre le voyage. Cependant, les personnes interviewées dans des régions proches de New York expriment le souhait que l'exposition de Montréal soit substantiellement différente de celle tenue dans leur région. Elles souhaitent qu'Expo 67 soit éducative, culturelle, stimulante et qu'on ne mette pas l'accent sur l'amusement considéré comme de moindre importance. Le contenu éducatif apparaît nettement comme l'élément suscitant le plus d'intérêt.

L'étude mentionne encore que les parents américains sont très préoccupés par l'avenir de leurs enfants et qu'ils consacrent beaucoup de temps, d'argent et d'efforts pour leur rendre disponibles diverses expériences éducatives. Ils considèrent que la visite d'une exposition au contenu hautement éducatif pourrait être très bénéfique pour leurs enfants pendant les vacances annuelles. Les Américains, toujours selon cette étude, sont particulièrement intéressés par la présence de plusieurs pays étrangers à l'Expo et manifestent vraiment le désir d'y venir si on peut les assurer que les pays auront des présentations nationales, c'est-à-dire des pavillons commandités par les gouvernements eux-mêmes. Enfin, ils expriment le souhait qu'il n'en coûte pas trop cher pour accéder au site de l'exposition et aux pavillons. C'est pourquoi le rapport recommande qu'on mette davantage l'accent sur les activités éducatives plus susceptibles d'exercer un attrait sur les jeunes.

Les responsables de communication définissent donc des stratégies de communication qui soient vraiment adaptées aux attentes de ces visiteurs potentiels. On lance sur le marché américain deux vastes campagnes de communication marketing destinées aux enseignants, et, à travers eux, aux élèves et à leurs familles : un programme de visites par les établissements scolaires et une campagne de publipostage dans les écoles.

L'objectif du programme de visites est de mettre en valeur l'aspect éducatif d'Expo 67. Pour se qualifier à ce programme, une école (les universités ne sont pas admissibles) doit être administrée par une commission scolaire, une fédération ou une association reconnue par le ministère de l'Éducation ou son équivalent. L'élève qui s'inscrit au programme de visites doit obtenir l'autorisation de son école et cette visite doit être intégrée dans son curriculum scolaire. Chaque groupe doit comprendre au moins 30 élèves, être encadré d'un moniteur par 10 élèves et les élèves de moins de 15 ans doivent être munis d'un badge d'identité. Le programme de visite passe obligatoirement par les cinq pavillons thématiques et le pavillon canadien auxquels on a le choix d'ajouter le Pavillon de la Jeunesse ou un pavillon national.

Ce programme contribue à la venue de près d'un million d'écoparticipants sur le site. Il leur permet d'accomplir un voyage éducatif et les amène du même coup à renvoyer à leurs parents, amis et camarades, l'image que les responsables de relations publiques souhaitent projeter: celle d'une exposition aussi éducative que divertissante qu'il faut absolument visiter.

Une seconde campagne de sensibilisation de même envergure prend la forme d'une campagne de publipostage destinée aux enseignants dans les écoles de 20 États américains. Il faut savoir que selon le Bureau canadien de la statistique et celui du tourisme, 90% des visiteurs américains proviendront de ces 20 États, dont 14 se situent dans un rayon de 1000 kilomètres de Montréal.

Le programme se déroule en trois phases: on envoie d'abord une trousse d'information à tous les enseignants du primaire des secteurs public et privé dans les 20 États. Elle contient une lettre sur Expo 67, une brochure et une carte-réponse pour de l'information additionnelle. Les enseignants de la 4^e à la 8^e année se voient aussi offrir chacun un *Edu-Kit*, dans lequel on trouve des cartes de l'exposition, de grandes photos des pavillons canadien et américain et des brochures d'information.

Ensuite, on s'adresse aux membres du personnel enseignant des niveaux secondaire et universitaire qu'on veut sensibiliser notamment au Festival mondial et à l'offre de logement à prix abordable. En parallèle, on fait la promotion d'Expo 67 dans les expositions se tenant dans le cadre de certains grands congrès du monde de l'éducation. Enfin, Expo 67 installe un kiosque d'information dans les collèges et universités des États-Unis et, quelques mois avant l'ouverture de l'exposition, on invite à Montréal certains éducateurs chevronnés qu'on sensibilise aux aspects éducatifs de l'événement.

Cette campagne connaît un vif succès, comme le montrent les résultats d'un sondage interne mené par le Service des relations publiques entre le 12 et le 25 juin 1967. Les répondants se disent en général satisfaits de l'*Edu-Kit*, affirment l'avoir parcouru et, pour plusieurs, remis à d'autres professeurs, à des étudiants ou à des amis. Certains l'ont mis en évidence dans les classes ou à la bibliothèque. Plus de 88 % d'entre eux ont parlé de l'Expo dans leur classe et 77 % ont utilisé l'*Edu-Kit* comme guide, 50 % déclarent vouloir visiter l'Expo et 84 % des écoliers répondent qu'ils s'y rendront avec des amis ou des parents.

Ces initiatives de communication constituent aussi un précédent, car c'est la première fois qu'un message canadien est diffusé si largement dans des institutions scolaires d'un pays étranger. Il ne faut pas s'étonner non plus que cette campagne ait permis à ses auteurs de décrocher le premier prix de la Direct Mail Advertising Association of the United States parmi plus de 400 concurrents. C'est la première fois en ses cinquante ans d'histoire que l'Association remet le premier prix à une organisation canadienne.

3.8. UNE MISE EN MARCHÉ SÉLECTIVE

Les responsables de la communication marketing s'appuient aussi sur les résultats d'analyses de marché. L'étude du Stanford Research Institute estime à 45 millions le nombre probable d'entrées, mais par prudence, elle s'en tient à une estimation plus conservatrice de 26 millions. Pour les spécialistes de la communication, l'une des conclusions du rapport revêt une importance particulière :

Le principal problème auquel l'équipe de promotion est confrontée dans l'élaboration d'une campagne efficace demeure l'effet que la concurrence de la Foire de New York 1964-1965 pourrait avoir sur le nombre de visiteurs à Montréal. On rencontre des problèmes additionnels : convaincre les Américains qui ont récemment visité le Nord-Est américain et les provinces d'Ontario et de Québec de venir à Montréal, et attirer à l'exposition les gens de la région qui, en raison de leur bas niveau de revenu, ne peuvent pas être considérés comme des visiteurs potentiels⁷.

Il n'est pas étonnant que l'équipe de recherche en vienne à proposer d'abord une campagne de promotion dans la région de New York non seulement pour informer mais surtout pour convaincre

7. Southern California Laboratories of Stanford Research Institute, *Estimate of Attendance and Analysis of Related Planning Factors for the Proposed 1967 Canadian World Exhibition*, South Pasadena (California), 1964, p. 14. Bibliothèque et Archives Canada.

les visiteurs potentiels qu'ils trouveront à l'exposition de Montréal autre chose qu'à l'exposition tenue dans leur ville⁸. C'est pourquoi la recherche recommande de mettre l'accent sur les événements uniques et l'expérience culturelle qu'ils pourront vivre en visitant le Canada français. Les autres recommandations concernent le marché des visiteurs potentiels en provenance des provinces de Québec et d'Ontario. On propose d'offrir des promotions pour inciter les visiteurs à venir pendant les mois plus creux de l'exposition et certaines réductions sur le prix d'entrée selon les circonstances.

Les nombreuses recherches effectuées sur les opinions, sur les attitudes ainsi que sur les intentions de voyage de visiteurs potentiels permettent au Département des relations publiques de mieux orienter son action. Les messages publicitaires sont bien ciblés, les canaux de diffusion mieux sélectionnés et la précieuse collaboration de partenaires publics et privés est mise à profit.

3.8.1. L'ATTRAIT DE L'EXPOSITION ET DE LA VILLE

Les sondages révèlent que les principaux visiteurs potentiels, Américains et Canadiens, outre de vouloir venir à l'Expo, désirent fortement voir Montréal et, dans le cas des Américains, le Canada. Comme nombre de ces visiteurs viendront d'assez loin, les publicitaires supposent qu'ils en profiteront pour visiter la ville. Cette estimation est confirmée par les statistiques publiées dans *End of Expo Facts* où l'on décrit le profil type du visiteur : « Le visiteur moyen viendra en voiture d'un rayon de 800 kilomètres. La majorité des visiteurs viendront du Canada : 53 % comparativement à 45 % provenant des États-Unis. Le visiteur séjournera généralement sept jours à Montréal avec son conjoint et un ou deux enfants⁹. »

Quel contenu publicitaire faut-il pour attirer tous ces visiteurs ? Les études démontrent qu'il faut miser sur le coût peu élevé de l'hébergement et qu'il faut mettre l'accent sur la valeur éducative et le divertissement que les enfants pourront trouver à l'Expo. Comme les Américains peuvent choisir, pour leurs vacances, parmi de nombreuses destinations dans leur propre pays et ailleurs dans le monde, il faut aussi mettre l'accent sur les attractions touristiques du Québec et du Canada, en dehors de l'exposition elle-même.

8. L'exposition de New York 1964-1965, non reconnue par le BIE, est critiquée pour son allure trop commerciale. Nous examinons cette question dans le chapitre 18 en procédant à une analyse comparative entre les expositions de New York et de Montréal.

9. Compagnie canadienne de l'Exposition universelle de 1967, *End of Expo Facts* [brochure] Montréal, 1967. Bibliothèque et Archives Canada.

On trouve l'essentiel du contenu publicitaire dans la brochure publiée par le Service d'information du Département des relations publiques. On y présente les grandes attractions de l'exposition et on insiste sur le contrôle des coûts en indiquant que l'intérêt du visiteur sera pris en compte dans les prix affichés pour les produits, les spectacles, les repas et les services. On annonce le « passeport » qui permet notamment d'accéder sans frais additionnels au service de transport en commun Expo Express autant de fois que désiré. On présente en même temps Montréal comme une destination de choix, la ville la plus cosmopolite des Amériques, forte de ses héritages français et anglais, et une ville unique dont l'accueil est des plus chaleureux.

3.8.2. UNE PRÉSENCE EFFICACE DANS LES MAGAZINES

S'inspirant toujours des recherches effectuées, les responsables du marketing visent prioritairement le marché à l'intérieur d'un rayon de 1000 kilomètres de Montréal :

Nous avons annoncé au Canada dans tous les journaux et magazines, quotidiens et hebdomadaires et à toutes les stations de radio et de télévision, notamment parce qu'il s'agit d'une entreprise canadienne. Aux États-Unis, nous avons pu nous permettre d'avoir une approche plus commerciale. Nous avons annoncé au niveau national mais nous nous sommes concentrés dans une région allant de Baltimore à Chicago¹⁰.

On privilégie la publicité dans les magazines. Comme une visite à l'Expo constitue pour la plupart des visiteurs des vacances familiales, il est souhaitable que l'information publicitaire puisse être conservée pour consultation ultérieure. Or, on sait que les magazines sont consultés plus que d'autres médias écrits, plusieurs fois et plus longtemps chaque fois, et ils permettent aussi de mieux exploiter la photo. On peut ainsi mettre en valeur le site et ses divers pavillons en les photographiant sous leur meilleur angle et en couleur.

Les planificateurs publicitaires choisissent aussi d'utiliser des encarts dans des médias de masse. Un bel exemple en est cette brochure de 12 pages encartée dans *Reader's Digest* qu'on identifie comme la plus grande annonce publicitaire jamais faite alors par des Canadiens aux États-Unis. Selon Joe McDougall, cette publicité « a grandement influencé les résultats des recherches subséquentes ; la notoriété de l'Expo a fait

10. Joe McDougall, « The Agency: "None of the Text Books Helped Very Much" », dans le dossier sur Expo 67 : « Expo: How It Got Off the Ground », *Stimulus*, Toronto, mai-juin, 1967, p. 35. Bibliothèque et Archives Canada.

un bond de 17 % à 48 %¹¹ ». Il faut souligner aussi un dossier de 22 pages dans le *National Geographic Magazine*, des suppléments dans des journaux comme le *New York Times* et le *Los Angeles Times* ou dans des revues comme *Life*, *Saturday Evening Post*, *Time*, *Look*. Sans compter les productions à très grande diffusion comme la première invitation diffusée à 2 millions d'exemplaires dans le monde entier, ou un dépliant, en 1966, tiré à 10 millions d'exemplaires en anglais, en français, en italien, en espagnol, en allemand et en russe.

3.8.3. L'ÉTALAGE DANS LES GRANDS MAGASINS

Il est intéressant de souligner l'étonnant succès des promotions faites au moyen d'étalages dans les grands magasins. Le tout débute lorsqu'il vient l'idée au vice-président aux relations publiques du grand magasin new-yorkais Macy's, John Blum, de passage à Montréal, de faire dans son magasin une promotion de l'Expo. Cette promotion commence en mai 1966 après plusieurs mois de préparation. Une fois l'expérience terminée, Macy's estime que ce fut la meilleure promotion jamais organisée en ses murs. Devant ce succès, les responsables des relations publiques de l'Expo cherchent à répéter l'expérience et s'engagent dans une série de promotions du même type dans les grands magasins de la plupart des grandes villes américaines du marché primaire et dans presque toutes les grandes villes canadiennes. Après New York, c'est Boston, Cleveland, Cincinnati ou Pittsburgh. Pendant la seule année 1966, on réalise 63 présentations partout dans le monde dans des villes aussi différentes que Nuremberg et Santa Cruz, Londres et Cannes.

Les retombées de l'étalage ne s'arrêtent pas là. En s'associant à un grand magasin, il est possible pour Expo 67 d'obtenir de la publicité dans les journaux à une fraction du coût habituel. Par exemple, une publicité sur l'Expo coûte quatre fois moins cher dans le *New York Times* du fait qu'elle est placée en collaboration avec le magasin Macy's. Ce type d'annonce s'avère aussi plus crédible parce que le consommateur a tendance à croire davantage ce que les grands magasins annoncent, ce qui fait dire à un analyste : « Un des changements que j'apporterais si j'avais à revivre l'expérience publicitaire de l'Expo serait d'investir plus de ressources budgétaires pour des étalages dans les grands magasins¹². »

11. *Idem*.

12. Paul Break, « The Client: Canadian Advertising Will Never Be the Same Again », *ibid.*, p. 34. Bibliothèque et Archives Canada.

3.8.4. DES RELAIS STRATÉGIQUES

Le Service de la publicité et de la promotion du Département des relations publiques ne se contente pas d'utiliser ses propres ressources; il s'assure aussi de la collaboration de deux agences fédérales, l'une dans le domaine des expositions et l'autre, dans celui du tourisme. Dans le premier cas, on convient d'inclure du matériel promotionnel sur l'Expo dans toutes les présentations du gouvernement canadien partout dans le monde. On publie aussi, avec la collaboration du bureau responsable du tourisme, un an avant l'ouverture de l'Expo, deux millions d'exemplaires de *Special Preview* envoyés à des propriétaires de voitures dans les marchés primaires des États-Unis. Deux autres millions de *Invitation Folders* sont également distribués dans une campagne de publipostage. Le service apprécie cette collaboration :

Heureusement, nous travaillons avec des gouvernements. C'était notre chance. Étant une entreprise publique, nous pouvions compter sur les services des agences gouvernementales existantes. On doit saluer le travail incessant et souvent anonyme de nombreux représentants gouvernementaux et, en particulier, ceux de l'Office de tourisme qui nous ont fait connaître partout dans le monde¹³.

3.8.5. UNE CAMPAGNE TRÈS SPÉCIALE

Enfin, une pièce majeure de l'intervention de communication demeure, selon les dires mêmes du directeur des Relations publiques, « le feu d'artifice publicitaire » lancé à la faveur de nouveaux crédits accordés à son service. Comme il fallait vraiment convaincre les Américains de venir à Montréal après l'expérience malheureuse de l'exposition de New York 1964-1965, on a l'idée de mener une campagne publicitaire sur ce marché en y associant des vedettes internationales comme le chanteur Maurice Chevalier (France); l'acteur James Mason (Grande-Bretagne) ou encore l'astronaute Youri Gagarin (URSS), le premier homme à marcher dans l'espace.

Cette campagne crée un réel impact d'autant plus que plusieurs médias décident eux-mêmes d'utiliser sans frais les spots publicitaires :

Armés de commerciaux, nous avons visité la station numéro 1 de chacune des grandes villes dans un rayon de 800 kilomètres de Montréal et nous avons acheté une seule présentation des commerciaux. Les directeurs n'en croyaient pas leurs yeux et ont

13. Yves Jasmin, Lettre à l'auteur, 1969.

accepté de passer ces commerciaux au moins une dizaine de fois de plus. Et les stations numéro 2 et numéro 3 ont demandé la permission de les passer gratuitement, pour ne pas être en reste¹⁴.

Cette initiative témoigne de l'inventivité de la communication à Expo 67, tout comme les visites anticipées de groupes de presse ou encore le programme pour les écoles américaines. Elles ont largement contribué à bien positionner l'exposition comme un événement international de haute qualité et à y attirer un nombre record de visiteurs.

14. Yves Jasmin, Note à l'auteur, 2004.

SAN ANTONIO 1968

*L'exposition internationale de 1968 a été conçue
pour célébrer l'histoire commune des Amériques,
pour souligner l'héritage de quatre continents et
pour réaffirmer les liens de sang qui nous unissent.*

Rapport final de HemisFair '68

4.1. L'EXPO EN BREF: UNE EXPOSITION INTERCULTURELLE

Le 6 avril 1968 s'ouvre, pour une période de six mois, l'exposition internationale de San Antonio. Sous la dénomination de HemisFair '68, cette exposition veut marquer le 250^e anniversaire de la ville en mettant en évidence son héritage interculturel. À proximité du Mexique, San Antonio – aujourd'hui, 1,3 million d'habitants à 60% hispanique – constitue un véritable pont naturel entre les deux Amériques. Il n'est pas étonnant qu'on choisisse alors comme thème « La confluence des civilisations dans les Amériques ». On cherche ainsi à évoquer l'histoire du remarquable développement de l'hémisphère américain, des peuples qui l'ont créé et des diverses influences qui ont traversé les mers et façonné le Texas et les États-Unis d'aujourd'hui.

Cette exposition de catégorie spéciale accueille plus de 50 participants dont 25 pays, 2 États américains (le Texas et l'Arkansas) et 21 grandes entreprises. L'Amérique du Sud est représentée par un nombre record de pavillons nationaux. Installée au cœur de la ville sur 37,5 hectares, l'exposition se signale notamment par sa tour des Amériques, la plus haute structure du genre depuis la tour Eiffel¹.

Il est paradoxal que cette exposition, dont le thème est le rapprochement des cultures et des peuples, s'ouvre à peine quelques jours après le tragique assassinat de Martin Luther King, défenseur des droits des Noirs aux États-Unis qui sera suivi, deux mois plus tard, par celui de Robert F. Kennedy. En dépit de cette période de deuil national, l'exposition connaîtra le succès même s'il y vient moins de visiteurs que prévu, 6,4 plutôt que 7 millions. On attribue cette diminution principalement à la publicité faite autour d'un malheureux accident de monorail survenu à l'exposition. Cette baisse entraîne un déficit de 7,5 millions de dollars. Cependant, l'exposition crée 8 000 emplois et on évalue son impact économique sur la région à plus de 500 millions de dollars. L'exposition confère beaucoup de visibilité à cette région relativement peu connue et San Antonio deviendra, à la suite de l'exposition, un centre de communication et d'affaires interaméricain maintenant capable de rivaliser avec les deux principales villes du Texas : Dallas et Houston.

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : International Exposition HemisFair '68, « Public Relations Report », *Final Report to BIE*.

4.2. LE RÔLE DES CABINETS-CONSEILS EN RELATIONS PUBLIQUES

Si l'exposition établit une structure interne responsable de la communication, elle n'hésite pas, du moins au début, à faire appel à des cabinets externes de relations publiques pour promouvoir l'événement. Deux firmes se partagent les marchés visés : Infoplan International et Read-Poland Inc. La première, une firme mondiale de relations publiques, obtient un mandat général pour les États-Unis et le Canada, à l'exception du Texas et des États avoisinants. Elle mène une campagne d'information sur une période de six mois en Europe et en Asie du Sud-Est et accomplit un travail analogue au Mexique et en Amérique du Sud. La firme Read-Poland reçoit le mandat de promotion d'HemisFair '68 au Texas même et dans les États de l'Oklahoma, de l'Arkansas, de la Louisiane et du Nouveau-Mexique.

Pour sensibiliser la presse écrite et électronique, Infoplan produit des documents de presse qui sont expédiés régulièrement à plus de 2 000 magazines. Plusieurs d'entre eux, parmi les plus importants comme *Time* ou *Newsweek*, réalisent de longs reportages sur l'événement. On cible également les médias électroniques avec des clips pour la télévision ou des programmes enregistrés sur disque pour la radio.

La firme Read-Poland, de son côté, accomplit un travail similaire dans les marchés dont elle est responsable. De plus, elle réalise des projets spéciaux, l'un d'entre eux étant le maintien de centres d'information sur HemisFair dans quatre villes importantes du Texas : Houston, Dallas, Fort Worth et Austin et dans quelques grandes villes des États voisins. La firme s'engage aussi dans des activités de publicité en concevant, en produisant et en plaçant divers spots publicitaires, d'abord dans le Sud-Ouest mais aussi dans le reste des États-Unis. Enfin, elle prodigue sur une base continue du conseil en communication aux autorités de l'exposition. Voici ce que disent les organisateurs dans leur rapport sur ces activités de relations publiques :

Le programme de relations publiques a suscité une exceptionnelle couverture de l'événement. La coopération des médias a été extrêmement positive et on a abondamment couvert l'exposition par l'imprimé, le son et l'image. En dépit d'autres problèmes reliés à l'exposition, celle-ci a obtenu bonne presse presque partout².

2. International Exposition HemisFair '68, *Final Report to BIE*, vol. 4, p. 4.

4.3. PROMOTION ET ALLIANCES

L'expérience des expositions antérieures inspire sans doute les responsables de la publicité et de la promotion. Leurs interventions, multiples et diversifiées, ont recours à toute la gamme des techniques en usage pour faire valoir l'exposition.

De plus, les publicitaires peuvent compter sur la contribution bénévole de plusieurs groupes intéressés de près ou de loin au succès de l'exposition. On estime à environ 75 millions de dollars la valeur de la publicité ainsi obtenue grâce aux alliances conclues avec divers groupes. À titre d'exemple, les marchands apposent le symbole de l'Expo sur divers objets : sachets de sucre, carnets d'allumettes, napperons, bouteilles de lait, et même sur des contenants de crème glacée. Les agences de voyage distribuent des cartes postales, des cartes routières et des brochures touristiques en collaboration avec les chambres de commerce et autres organisations sociales qui ont adopté le thème de l'exposition pour leurs événements. Les grands magasins et certaines compagnies, dans les villes au plus fort potentiel de visiteurs, présentent une maquette du site et apposent le logo de l'Expo sur leurs produits.

4.4. RADIO ET TÉLÉVISION : DES RETOMBÉES MESURABLES

Compte tenu de l'importance que les médias électroniques, télévision en tête, ont acquise depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les communicateurs de l'exposition s'efforcent d'y être le plus présents possible. Et, selon une habitude tout à fait américaine, ils prennent bien soin de compter le nombre de prestations pour chiffrer la valeur commerciale de cette publicité obtenue gratuitement. Par exemple, on calcule que chacune des 19 stations locales de radio, en langue anglaise ou espagnole, diffuse une moyenne de 130 minutes de ce qu'on appelle des « messages d'intérêt public » gratuits, ce qui équivaut à plus d'un demi-million de dollars. Dans tout l'État, ces diffusions totalisent près de 6 000 heures sur 21 stations pour une valeur, cette fois, de plus de 3 millions de dollars. On chiffre même chacune des entrevues réalisées autour du thème de l'exposition : au total 4 millions de dollars pour la radio et près de 1,5 million pour la télévision.

On peut s'interroger sur la nature de cet exercice. Mais il faut comprendre que les communicateurs veulent de plus en plus mesurer l'impact de leur action d'une manière quantitative et démontrer auprès de l'administration l'efficacité de leurs interventions. On ne peut nier

que la couverture médias, soit journalistique soit publicitaire, correspond à une réelle valeur : en termes d'image, par l'augmentation de la visibilité et de la notoriété de l'événement, mais aussi en termes de coût, puisqu'on obtient indirectement ce qu'il faut normalement payer. C'est bien parce que les expositions internationales sont de grands événements impliquant toute la communauté, mettant en cause la fierté nationale et dont le succès est essentiel, financièrement et politiquement, qu'il est raisonnable pour les communicateurs de solliciter la contribution de chacun, y compris des médias, pour assurer le succès de l'événement. L'expérience indique que les organes d'information appuient généralement pareils événements avec enthousiasme sans pour autant que les journalistes ne soient forcés de mettre en veilleuse leur sens critique.

4.5. LES SUBTILITÉS DU PROTOCOLE

Disons un mot de la question du protocole et en particulier des visites de VIP sur le site. À San Antonio, comme dans d'autres expositions, ces visites inévitablement nombreuses, méritent toutes une attention spéciale. Au Service du protocole d'HemisFair '68, toutes les demandes de visites sont canalisées vers un seul et même responsable chargé de tenir un dossier ouvert sur chacune des demandes. Dès la réception de la demande, il complète un formulaire de visites et désigne sans délai une personne responsable de ce dossier.

Les visites protocolaires sont menées avec succès. Toutefois, à la lumière de son expérience, le responsable du service formule quelques conseils à l'intention de ceux qui auront à assumer pareilles tâches dans d'autres expositions. D'abord, prévient-il, il peut être délicat de créer des précédents qui pourraient créer des problèmes par la suite advenant des modifications aux politiques. C'est ce qui arrive à San Antonio : les décisions prises au début au cas par cas lors de visites de VIP créent des précédents. Par la suite, lorsqu'on doit formaliser une activité, certains visiteurs de marque sont parfois déçus.

Les visites avant le début de l'exposition posent également d'autres problèmes. Comme il n'est habituellement pas possible de visiter un site en construction, les visiteurs doivent se contenter de présentations audiovisuelles, de discours, de documents, vaut mieux alors reporter ces visites après l'ouverture. Même la question du transport sur le site est délicate, car HemisFair '68 est conçue comme une exposition

qu'on parcourt à pied. Comment permettre à certains invités de marque d'utiliser un véhicule motorisé, comme une voiturette de golf électrique, sans penser que tous les VIP solliciteront ce traitement de faveur ?

Pour l'essentiel, le principal défi du service du protocole consiste à composer avec le nombre important de visites chaque jour et chaque semaine en offrant à chaque VIP le traitement auquel il s'attend. Mais les petits tracasseries protocolaires n'empêchent pas les visiteurs de marque, tout comme les autres visiteurs d'ailleurs, d'apprécier HemisFair '68.

OSAKA 1970

*Ce fut la première exposition à avoir lieu en Asie.
Dix-sept pays de ce continent ont participé à l'Expo
d'Osaka. À cette époque, la plupart des pays d'Asie en
étaient encore au tout début de leur développement.
L'Expo d'Osaka a facilité les liens entre les pays asiatiques
et la communauté internationale, et a attiré avec succès
l'attention du monde sur l'Asie.*

Shinji Fukukawa
Directeur général de l'Institut Dentsu
pour les études humaines

5.1. L'EXPO EN BREF: LE PROGRÈS DANS L'HARMONIE

L'exposition universelle d'Osaka se tient du 15 mars au 13 septembre 1970, à peine trois ans après celle de Montréal mais à l'autre extrémité du monde. Cette exposition universelle étant la première à se tenir en Asie, cela pose un double défi: d'une part, réussir aussi bien qu'en Europe ou en Amérique où se sont tenues toutes les expositions jusqu'alors et, notamment, réussir aussi bien que l'Expo 67 considérée comme un grand succès; d'autre part, opérer les adaptations nécessaires pour que pareille exposition se marie bien aux cultures traditionnelles asiatiques et particulièrement à la japonaise. Défis relevés, ne serait-ce que par les résultats quantitatifs: 64 millions de visiteurs, un chiffre record pour ce type d'événement. Mais on doit considérer cette exposition comme un succès à plusieurs autres titres¹.

Installée sur un site de 330 hectares à une quinzaine de kilomètres d'Osaka dans les collines de Suita de la région de Kansai, elle se trouve à égale distance d'Osaka, de Nara, l'ancienne capitale japonaise, et de Kyoto, première ville du Japon pendant plus de 11 siècles. Un train rapide, déjà en opération, relie Tokyo à Osaka. L'exposition suscite la participation de 76 pays, 4 organisations internationales, Hong Kong, 3 États américains et 3 provinces canadiennes, 2 villes américaines et 1 ville allemande, 2 grandes entreprises et 32 organisations nationales.

Le thème de l'exposition, « Progrès humain dans l'harmonie », qu'on exploite dans divers pavillons thématiques, soulève la question de la conciliation entre le progrès et l'harmonie des peuples de la Terre, entre l'humanité et l'environnement, présage de la préoccupation de développement durable qui se manifeste aujourd'hui avec force. Pourtant, pour développer le site de l'exposition, on détruit ce qui représentait jusque-là un environnement naturel constitué de forêts de bambous et de prairies. Heureusement, par la suite, on reconvertit le site en un parc multifonctionnel avec des aires vouées à la culture, au sport et aux loisirs dans un environnement champêtre.

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant: Association commémorative pour l'Exposition universelle japonaise 1970, *Exposition universelle du Japon, Osaka 1970: Rapport officiel*.

5.2. LA STRUCTURE ET LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION

À Osaka comme à Montréal, la fonction globale de communication est chapeautée par un même département relevant directement du secrétariat de l'Association japonaise pour l'Exposition universelle de 1970. Si l'on exclut les Bureaux du secrétariat, du planning et de la documentation, le secrétariat regroupe trois grands services : celui de l'Administration, celui de la Direction commerciale et des expositions, et celui de l'Information et de la publicité. Les activités de communication publique et celles de communication marketing sont toutes réalisées à l'intérieur de cette dernière direction administrative. Comme dans d'autres expositions, les relations avec la presse jouent un rôle important, si bien que le service d'information gère un programme élaboré d'activités conçues tant pour la presse nationale que pour la presse étrangère.

Les communicateurs de l'événement se fixent cinq grands objectifs de communication : faire connaître de manière approfondie le thème et ses sous-thèmes ; faire campagne pour susciter l'intérêt et l'enthousiasme envers l'exposition dans le plus grand nombre de pays possible pour susciter leur participation officielle ; aider les exposants japonais à mieux comprendre le concept d'une exposition universelle de manière à ce qu'ils préparent leurs présentations en conformité avec le thème et le caractère de l'exposition ; susciter au Japon même et dans les pays étrangers un sentiment favorable envers l'exposition ; enfin, attirer le plus grand nombre possible de visiteurs.

Pour atteindre ces objectifs, on convient de mener des activités de communication et de développer des messages adaptées à quatre grands publics : les exposants japonais ; les exposants étrangers ; le public japonais ; le public étranger. Aux exposants japonais, on rappelle qu'il s'agit de la première exposition universelle en Asie et d'une exposition universelle de l'ère spatiale qui fournit une excellente occasion de développer des marchés étrangers, de se faire connaître et de montrer l'expertise japonaise en matière industrielle et culturelle. Auprès des exposants étrangers, on reprend le même message de base mais, cette fois, en faisant valoir que leur participation leur permettra de se révéler aux autres peuples et de se rapprocher de l'Asie et du Japon, grands marchés potentiels pour leurs produits. On profite de l'occasion pour rappeler que le Japon dispose d'un réseau avancé de communication et jouit d'une importante vitalité économique et culturelle.

Pour le public japonais, on positionne l'exposition comme un grand événement plaisant et agréable, d'envergure mondiale, cosmopolite puisqu'on pourra y faire le tour du monde et y côtoyer diverses cultures, sans oublier de souligner son caractère éducatif pour les jeunes. Pour le public étranger, le message porte sur les avantages du voyage : visiter le monde à l'exposition, mais aussi la région du Kansai et d'autres régions du pays. On met l'accent sur la beauté du Japon et sur la qualité des achats qu'on peut y faire.

On planifie les activités de communication sur trois grandes périodes. Pendant la première, de 1966 à la fin de 1968, on cherche à attirer le maximum d'exposants japonais, particulièrement au moyen de rencontres et de conférences d'information. Pendant la deuxième, les exposants nationaux étant confirmés, on les invite à participer à l'effort de publicité pour l'événement. Puis, on s'occupe d'attirer les exposants étrangers, en utilisant notamment les agences de voyage, le Centre japonais du commerce extérieur (JETRO) et d'autres organismes japonais à l'étranger. Enfin, pendant la dernière période, on cherche à attirer le maximum de visiteurs. Le public japonais est sensibilisé à l'événement dès 1965 par une campagne liant l'Expo de Montréal à celle d'Osaka. Par la suite, on procède à des campagnes d'information et on organise des événements et des promotions. Quant au public étranger, on commence à le solliciter dès la fin d'Expo 67. Comme on estime que la publicité directe est trop coûteuse et d'une efficacité relative, on passe par des agences de tourisme et des organisations œuvrant à l'étranger avec l'aide de matériel de promotion.

On constitue un Comité de l'information et de la publicité dès mars 1966 en vue de recueillir l'opinion de spécialistes sur ce qu'on appelle alors « un plan de base » qui correspond, grosso modo, à ce que nous appelons aujourd'hui un plan de communication. Le comité est formé de 17 membres provenant de divers milieux : journalistique, publicitaire, commercial, touristique, cinématographique et universitaire. En mai, le Comité confie à un sous-comité de cinq personnes la tâche de rédiger un projet rapidement adopté par la suite.

Comment a-t-on appliqué les stratégies de communication contenues dans ce plan ? Que s'est-il passé en fait sur le terrain ? Il convient d'en faire l'inventaire en distinguant nettement deux grands publics : japonais et étranger.

5.3. CAMPAGNES AU JAPON

Avant l'adoption du plan de base, l'information ne semble pas porter fruit jusqu'à ce que paraissent les premiers numéros de deux nouvelles publications : *Nouvelles de l'Exposition* et *Aperçu de l'Exposition universelle du Japon*. Immédiatement après et en conformité avec le plan de base, on intensifie les activités de communication : campagnes pour attirer les visiteurs, campagnes sur le thème et sur l'emblème, inauguration de journées anniversaires, publicité avec des affiches à l'extérieur ou à l'occasion de conférences.

On cherche ensuite à attirer des visiteurs et, en particulier, des jeunes. Cette campagne comporte un prix pour la composition d'une chanson de l'Expo, des expositions itinérantes dans les plus petites villes, la participation à diverses fêtes dans les régions ou leur copatronage. Partout, on obtient la collaboration non seulement des organes de presse et de diffusion mais aussi des gouvernements locaux et des entreprises privées qui couvrent les événements dans leurs publications. Quelques moments forts : l'ouverture de la campagne de vente anticipée des billets d'entrée ; le « Jour de l'Expo » célébré par la suite annuellement jusqu'à l'ouverture ; et la journée « Cent jours avant l'Expo ». Pour activer les ventes anticipées des billets, on place de la publicité dans les médias écrits et électroniques, on utilise des affiches dans les autobus et les trains, et on projette des courts métrages publicitaires dans les cinémas. De plus, des guides distribuent dans la rue plus de 10 millions d'exemplaires du prospectus de l'Expo.

Parmi les principales publications signalons *Nouvelles de l'Expo* dont on publie 46 numéros à l'intention des personnes plus directement concernées par l'exposition et qui ont besoin d'une information rapide et précise ; *Bulletin de l'Exposition universelle du Japon*, un magazine de prestige dont huit numéros sont publiés de 1966 à 1968 ; *Portrait de l'Exposition universelle du Japon*, publié à plus de 400 000 exemplaires, qui présente une description générale de l'exposition ; *Nouvelles de l'Expo 70 pour les enfants* ; *Nouvelles de l'Expo 70 pour les élèves des écoles secondaires* ; un prospectus *Voici le monde*, destiné au grand public et produit une première fois à 2 millions d'exemplaires et à 10 millions par la suite ; une brochure *Guide de l'Expo* distribuée aux entreprises exposantes et aux agences de voyage ; des cartes du site ; et deux disques destinés aux écoles secondaires supérieures, l'un présentant l'exposition elle-même et l'autre, les œuvres primées du Concours national radiophonique d'Expo 70.

Outre le matériel de promotion imprimé et les affiches, les communicateurs produisent des films et des diapositives, notamment une série de documentaires sur la préparation de l'exposition. Ils jugent aussi approprié de distribuer des films déjà réalisés sur les expositions de Bruxelles et de Montréal pour donner un avant-goût de ce qui se passera à Osaka en 1970. On estime que tous ces films distribués à diverses organisations et dans les cinémas sont vus par 10 millions de personnes.

La publicité et la promotion jouent un rôle de premier plan dans la stratégie de communication. On utilise d'abord l'affichage extérieur, sur des panneaux routiers, 1900 au total, sur lesquels on peut lire «L'Exposition universelle se tiendra à Osaka – Faisons de l'Expo 70 un succès», sur des affiches dans les trains et les autobus, voire sur des rideaux d'entracte dans les théâtres. Cependant, la publicité extérieure la plus remarquée se retrouve sur ce qu'on appelle les «tours publicitaires», de grandes enseignes sur des édifices comme celles installées par Hitachi sur la tour Tsutenkaky, à Osaka, ou sur l'édifice Mido où se trouvent les bureaux de l'Expo ou encore, à Tokyo, sur les toits d'édifices comme ceux de Toshiba, et dans les aéroports de Tokyo et d'Osaka.

On organise une première campagne à l'automne 1968, coïncidant avec la première vente de billets. Elle culmine au temps des Fêtes par des insertions dans plus de 30 journaux sous le thème «Offrez un beau cadeau à vos amis». Le 15 mars 1969, un an exactement avant l'ouverture de l'exposition, une majorité de journaux publient des spéciaux sur l'Expo. À partir de ce moment, on retrouvera régulièrement de la publicité sur divers soutiens jusqu'à l'ouverture même de l'exposition. Le jour de la clôture de l'événement, on publie dans 72 journaux l'annonce suivante: «Du monde entier au peuple japonais, merci beaucoup pour votre coopération». La publicité prend aussi d'autres formes: annonces achetées dans les magazines, *spots* à la télévision, spectacles sur l'Expo diffusés sur les chaînes de télé, et, en janvier 1970, deux mois avant l'ouverture, l'encart *Guide de l'Expo* distribué dans de nombreux quotidiens. La radio est également mise à contribution, bien que moins massivement.

Pour la promotion, l'une des initiatives les plus innovatrices demeure sans doute l'installation d'horloges de l'Expo. Le 19 juin 1967, 1000 jours avant l'ouverture de l'Expo, trois horloges sont d'abord installées à Tokyo, Osaka et Nagoya et ensuite dans 10 autres villes. Ces horloges, montées sur des panneaux électriques, affichent le compte à

rebours en jours et en heures avant l'ouverture. On expose aussi des maquettes du site dans des lieux stratégiques ou encore à l'occasion de foires et de salons. L'idée fait son chemin : d'autres exposants, dont le gouvernement, fabriquent et exposent leurs propres maquettes.

Les concours font aussi partie de l'arsenal des publicitaires japonais. On fait appel au public pour obtenir des idées pour une chanson, un slogan et un nom pour la tour d'observation. On espère ainsi susciter de l'intérêt pour l'événement tout en profitant de la créativité du public. Plus de 100 000 personnes suggèrent des slogans et les auteurs des idées jugées les plus intéressantes remportent des prix. Le gagnant du premier prix reçoit ainsi 100 000 yens et un voyage gratuit à l'exposition de Montréal, non encore terminée au moment du concours.

Une démarche identique est entreprise pour trouver une « Chanson de l'Expo » et une « Chanson des enfants de l'Expo ». Le concours suscite plus de 1500 entrées du public pour la première et près de 500 venant d'élèves des écoles primaires et secondaires de premier cycle, pour la deuxième. L'auteur de l'œuvre choisie empoche 300 000 yens. Enfin, dans le cas du concours pour un nom à donner à la tour de l'exposition, de nombreuses propositions recommandent tout simplement « Tour de l'Expo » ; sans trop de surprise, c'est le nom que l'on retient.

Avec beaucoup de succès, on installe une présentation spéciale « Voici l'Expo » à deux reprises, en 1966 et 1968, sur le terrain de la foire de commerce internationale d'Osaka. Sur une superficie de 1 100 mètres carrés, « Voici l'Expo » présente une rétrospective de certaines expositions universelles et la maquette de l'Expo 70. Avec autant de succès, on promène une exposition itinérante dans une vingtaine de villes japonaises.

Pour accentuer le travail de communication, on organise encore des événements commémoratifs susceptibles d'attirer la presse, autant d'occasions pour faire circuler toujours plus d'information. La plus significative est sans contredit « Le Jour de l'Expo », célébré chaque année le 15 mars, en 1967, 1968 et 1969, en anticipation de l'ouverture officielle le 15 mars 1970. Des événements marquants soulignent également les 1000 jours, les 6 mois, les 100 jours avant l'Expo et la veille de l'ouverture. L'Association organisatrice de l'Expo participe à des milliers d'expositions et d'événements tenus dans diverses localités par les gouvernements et les entreprises privées. Elle soutient et coparraine encore des programmes organisés par des organismes locaux autour du thème de l'exposition.

À l'automne 1967, on crée tant à Tokyo qu'à Osaka des centres de services pour mieux répondre aux besoins des visiteurs potentiels. On y répond aux demandes de renseignements, et on y propose une visite guidée du site sur maquette. C'est là qu'on coordonne l'envoi de conférenciers aux sessions d'information qui s'organisent ici et là, qu'on reçoit les dons pour l'Expo 70 et qu'on distribue diverses publications.

5.4. LA PRESSE, UNE ALLIÉE QUI COMPTE

Osaka étant la première exposition internationale en Asie, le public du Japon et de la région, peu familier avec ce type d'événement, n'en saisit pas toute l'ampleur. Conscients de l'influence des médias, les communicateurs cherchent, dans un premier temps, à impliquer les organes d'information dans la promotion de l'événement. Ils suscitent alors la formation de clubs de presse dont l'objectif est de «faire l'étude d'Expo 70 et la promotion de l'amitié mutuelle entre les membres». C'est le cas notamment du Club de presse de l'Exposition universelle regroupant 40 journaux et compagnies de diffusion d'Osaka. Une société analogue à Tokyo réunit 17 journaux et agences de presse de la ville ainsi que le Club des reporters des compagnies de radiodiffusion commerciale. Ainsi, pendant toutes ces années de préparation, les médias parlent de plus en plus de l'événement soit dans des éditoriaux, soit dans les nouvelles ou encore dans des suppléments spéciaux dont certains sont publiés à l'occasion de la clôture de l'exposition de Montréal en 1967.

On aménage aussi une salle de presse où les journalistes peuvent obtenir un large éventail de services. Comme le fait voir la figure 2, l'organisation de cette salle facilite le travail des médias écrits ou électroniques dans la poursuite de chacun des grands objectifs d'information. Difficile de trouver, surtout à cette époque, une salle de presse mieux équipée.

5.5. LE JAPON PARLE AU MONDE

Compte tenu de la proximité de l'exposition d'Osaka et de celle de Montréal, les organisateurs décident de ne pas faire de publicité à l'extérieur du Japon tant qu'Expo 67 ne sera pas terminée, soit à la fin d'octobre. Entre-temps, ils tentent discrètement de convaincre les autres pays de participer à l'exposition de 1970. Dès le début de novembre, ils s'engagent activement dans une campagne de communication destinée à sensibiliser les visiteurs potentiels à l'exposition et à leur présen-

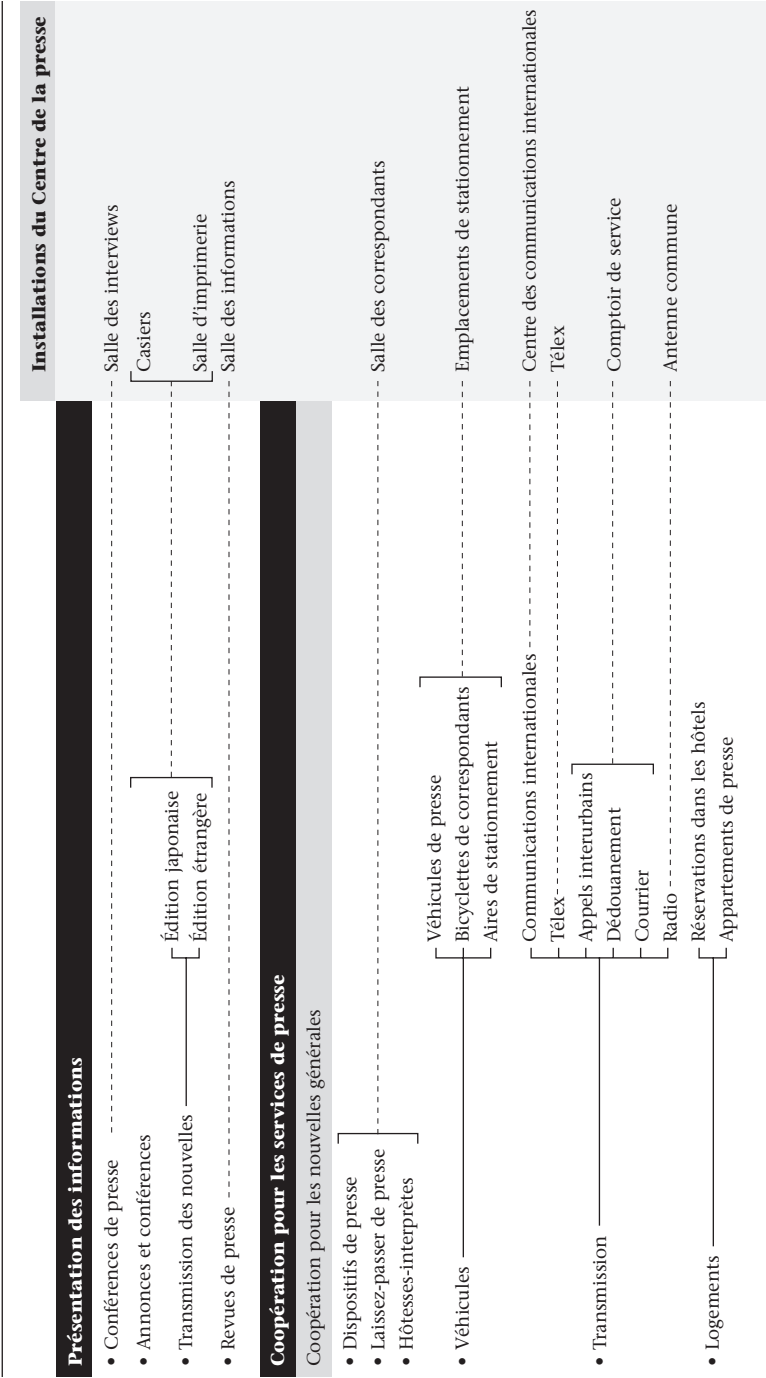
ter le Japon. On mène cette campagne dans les régions à plus fort potentiel : le Canada et les États-Unis, l'Australie et la Nouvelle-Zélande, l'Asie du Sud-Est. On crée un comité de liaison pour la publicité à l'étranger avec les principaux intervenants japonais outre-mer.

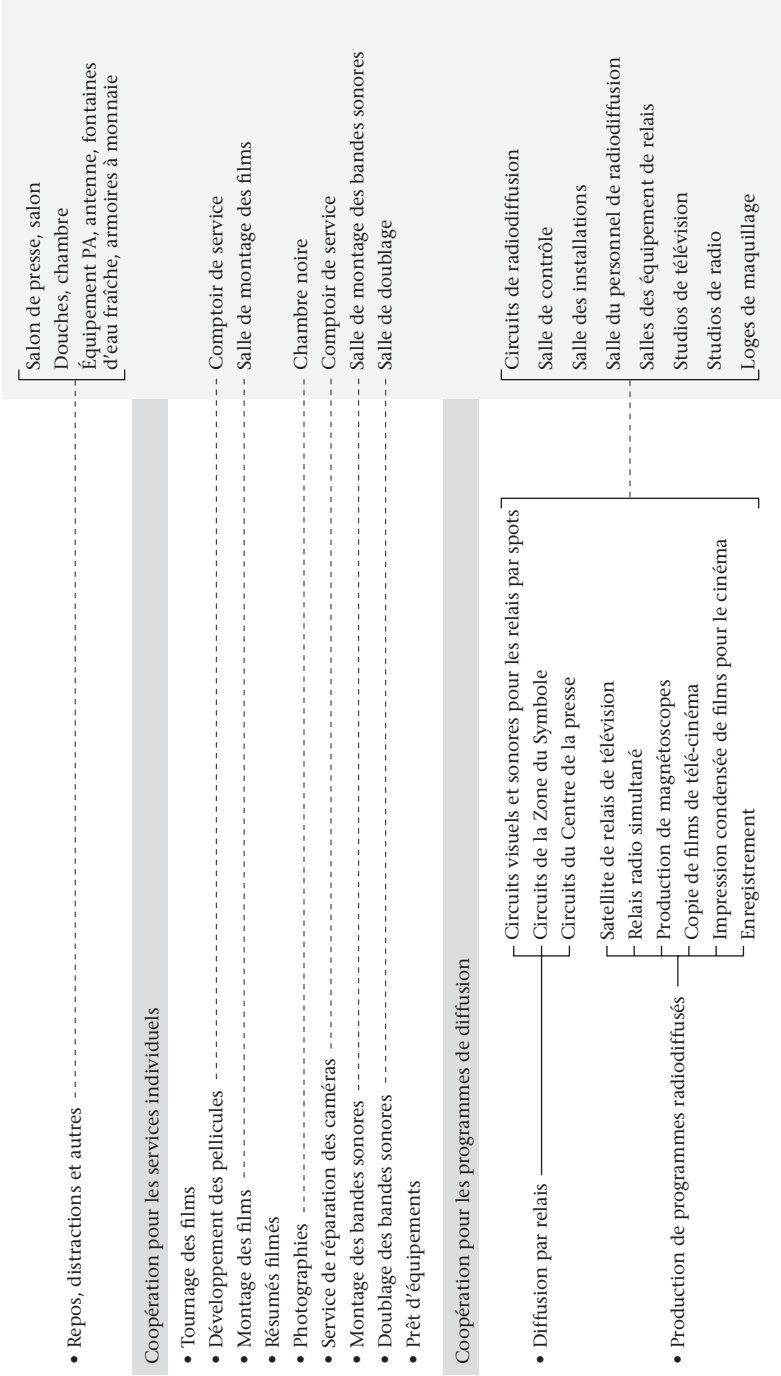
Comme pour le public japonais, on publie des périodiques d'information : un bulletin, *Les Nouvelles de l'Expo 70*, et un magazine, *Le Trimestriel de l'Exposition*, une brochure *Expo 70* en plusieurs langues, des prospectus, une publication destinée aux personnalités étrangères *L'Exposition universelle du Japon, Osaka 1970*, et une autre, *Travelog* à l'intention des agences de voyage. Ces publications sortent habituellement en versions anglaise et française, parfois espagnole, allemande ou arabe. On utilise aussi les affiches et les calendriers, des films et des diapositives, de l'affichage extérieur, à Hawaii par exemple. À partir de 1968, 60 % de la publicité sur l'Expo dans les organes de presse et de diffusion se fait en Amérique du Nord, le marché le plus prometteur.

Parmi les autres initiatives, signalons un concours de textes organisé par Radio Japon et une tournée de communication dans 70 villes de 24 pays. Cinq équipes formées de représentants de l'exposition, de guides, de représentants de la Japan Airlines et des hôtesses de l'exposition accueillent les délégués de gouvernements étrangers à une réception. De plus, on distribue des brochures et on tient de petites expositions ou séminaires d'information pour les agences de voyage. Aux États-Unis, une « Mini Expo 70 » montée sur une remorque visite 41 villes. Enfin, les organisateurs de l'exposition participent à des programmes et des manifestations internationales et mènent une campagne auprès des ressortissants de descendance japonaise à l'étranger. On trouve la liste exhaustive et impressionnante de ces activités dans le rapport final d'Expo 70.

Toutes ces activités de communication contribuent au succès de l'exposition et coïncident avec le début d'un remarquable développement économique continu pour le Japon. L'ouverture du pays sur le monde à l'occasion de cet événement n'est pas étrangère à son rayonnement international par la suite.

FIGURE 2
**Le Service d'information et les installations du Centre de la presse
Expo 70, Osaka, Japon**
(Certains services ne s'appliquent qu'aux organes d'information étrangers)





Source: D'après Association commémorative pour l'Exposition universelle japonaise 1970, *Exposition universelle du Japon, Osaka 1970, Rapport officiel*, vol. 3, p. 57.

TSUKUBA 1985

Tsukuba Expo '85 a grandement contribué à une meilleure compréhension de la science et de la technologie dans ses rapports à la vie humaine. Son impact éducatif sur les jeunes et les enfants a été particulièrement important.

Rapport officiel de l'exposition Tsukuba Expo '85

6.1. L'EXPO EN BREF: UNE VISION DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

Non seulement le Japon est-il le seul pays d'Asie à avoir organisé jusque-là une exposition universelle mais il présente aussi des expositions spécialisées à plusieurs reprises : l'exposition spéciale sur les océans à Okinawa en 1975, celle de Tsukuba en 1985 et celle d'Aichi en 2005 dont on traitera au chapitre 13.

L'exposition Tsukuba en 1985, la première exposition à se tenir dans la grande région métropolitaine de Tokyo, dure 184 jours, du 17 mars au 16 septembre¹. Elle est marquée au coin de la science et de la technologie. En fait, l'exposition se tient sur un site qui deviendra par la suite le premier parc industriel japonais de recherche et de développement scientifique. Son thème « La Maison et son environnement. Science et technologie au service de l'Homme chez lui » reflète bien l'intention des organisateurs :

L'un des objectifs était de présenter une vision de la science et de la technologie du ^{XXI}^e siècle et d'intensifier la connaissance par le public de la science et de la technologie, tout comme d'aider les jeunes et les enfants à acquérir une juste connaissance de la science et de la technologie et d'attirer de nouvelles ressources dans le domaine².

En fait, un sondage mené auprès du grand public à la fin de l'exposition semble indiquer que l'objectif des organisateurs est en partie atteint puisque pour les répondants, l'exposition a permis d'intensifier l'intérêt des jeunes et des enfants pour la science et la technologie (49 %), de créer le sentiment que la science et la technologie sont près de nos vies (34,6 %) et de fournir des connaissances sur la science et la technologie des autres pays (34,6 %).

6.2. LA COMMUNICATION À L'ÉTRANGER

La communication est d'abord mise au service des organisateurs soucieux d'attirer à l'exposition le maximum de pays étrangers et d'organisations internationales pour y avoir leur pavillon ou y faire des présentations. Comme le veut le protocole, le Japon invite officiellement les pays avec lesquels il entretient des relations diplomatiques et les organisations

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : Japan Association for the International Exposition, Tsukuba, 1985, *Tsukuba Expo '85 Official Report*.

2. Japan Association..., p. 278.

internationales auxquelles il est affilié. Au Japon même, on invite un large éventail d'entreprises publiques et privées. Des délégations vont faire la promotion de l'exposition à l'étranger tout comme on profite des déplacements du premier ministre japonais pour mettre en valeur l'événement.

Ces efforts diplomatiques sont soutenus par plusieurs interventions de relations publiques. Ainsi, on prévoit des espaces réservés à la communication dans diverses expositions qui se tiennent ailleurs, notamment, en 1982, à l'exposition internationale dans l'État du Tennessee, aux États-Unis (*Knoxville International Energy Exposition*) ou, en 1984, dans le jardin japonais du *International Garden Festival* à Liverpool, en Angleterre, ou encore au pavillon japonais de l'Exposition internationale de Louisiane, à la Nouvelle-Orléans. Au chapitre des publications, on produit une brochure et de nombreux dépliants en anglais, en français et en espagnol et on publie dans les mêmes langues le *Bulletin d'Expo '85*, depuis octobre 1981 jusqu'à la fin de l'exposition.

On cherche aussi à répondre efficacement aux demandes des journalistes étrangers en obtenant d'abord la collaboration du Centre de la presse étrangère et du Club des correspondants étrangers au Japon et surtout on met sur pied un bureau de la presse étrangère. Dans la seule salle de presse, 14 personnes collaborent avec les journalistes, leur remettent des communiqués quotidiens en anglais et des vidéos d'événements comme ceux sur la célébration des Journées nationales. En collaboration avec les divers pavillons, on organise aussi pour eux, du 4 au 6 mars 1985, soit quelques jours avant l'ouverture officielle de l'exposition, une visite anticipée du site. Ils seront plus de 13 000 à profiter de cette occasion unique.

6.3. COMMUNIQUER PAR SATELLITE

La communication prend diverses formes. En matière de publicité, on utilise abondamment des affiches, qu'on installe dans les gares, métros et wagons de train alors qu'au même moment on diffuse des messages publicitaires à la radio, à la télévision et dans les cinémas. Pendant l'exposition elle-même, on utilise des satellites installés à trois endroits stratégiques, à l'édifice Ginza Sony et au Shibuya NHK à Tokyo, et au grand magasin Hanshin à Osaka. Ils diffusent sur grand écran des images provenant directement du site de l'exposition. Des sites «quasi satellites» sont installés dans une centaine d'autres villes japonaises. Enfin, l'exposition exploite elle-même une station de radio autogérée du début à la fin de l'exposition.

On met aussi sur pied un Centre de presse. Le premier étage de cet édifice est réservé aux organisations de presse nationales et internationales, et le deuxième, à des salles de presse pour le réseau japonais NHK et d'autres entreprises de presse du pays. Un réseau d'information et de communication relie ce centre avec les pavillons. La presse nationale peut compter sur sa propre salle où sont notamment distribués, en japonais, des communiqués, des guides d'information et autre matériel d'information; 45 personnes y travaillent en permanence. Tout à côté, on trouve un bureau des opérations techniques chargé essentiellement de la transmission du son et de l'image. En matière d'accréditation, plus de 20 000 cartes de presse sont remises aux journalistes nationaux et près de 4 000, à des journalistes venus de 65 pays différents.

6.4. L'IMPACT DE LA COMMUNICATION

Il est difficile de mesurer l'impact de la communication sur le succès de l'exposition de Tsukuba. Il est certain cependant que la communication contribue à façonner l'image de l'exposition et à influencer favorablement l'opinion publique. Les organisateurs de l'exposition font, quant à eux, un bilan positif de l'événement. D'abord, c'est la première fois qu'une exposition spéciale suscite autant de participations: 47 pays, 37 organisations internationales, 28 institutions japonaises et le gouvernement japonais lui-même, et attire autant de visiteurs, soit plus de 20 millions dont 750 000 de l'étranger. L'exposition contribue effectivement à promouvoir la science et la technologie auprès des jeunes. L'échange d'information sur ce thème s'effectue à un niveau véritablement international avec la participation étroite de tous les participants et confère beaucoup de notoriété au Centre des sciences de Tsukuba développé par la suite autour du site. Enfin, l'exposition accélère le développement de la préfecture de Ibaraki où se tient l'exposition. En somme, concluent les organisateurs:

L'exposition et la couverture médiatique qu'elle a engendrée ont sans aucun doute contribué à stimuler l'intérêt de la population du Japon en général en ce qui a trait à l'état du développement technologique et scientifique tant au Japon qu'à l'étranger. En parvenant à attirer de nombreux visiteurs et à créer de l'intérêt chez les jeunes Japonais, et en favorisant les échanges avec les étrangers sur le site de l'exposition, les organisateurs ont jeté

les bases du développement futur d'une main-d'œuvre instruite et cosmopolite capable de contribuer au développement, au Japon, d'une industrie fondée sur la connaissance et sur la valeur ajoutée³.

Le gouvernement japonais a commandé deux études pour mesurer l'impact économique de l'exposition à court et à long terme. La seconde étude confiée à World Economic Information Services Inc. (WEIS), dix ans après la fin de l'exposition, nous apprend qu'à la différence d'Osaka en 1970, l'impact de l'exposition de Tsukuba se fait sentir surtout au plan local et régional. En effet, cette exposition contribue de façon importante au développement régional et à l'augmentation du niveau de vie des citoyens de la préfecture hôte. L'exposition a un impact positif sur l'emploi : au plan national, on évalue qu'elle crée 19 100 emplois en 1985, 16 900 en 1990 et 72 300 en 1995. Le rapport WEIS conclut qu'une exposition internationale est très certainement bénéfique pour le développement économique et a souvent un impact beaucoup plus large et à long terme que n'importe quelle autre forme de stimulant fiscal gouvernemental⁴.

Voilà des arguments probants que les communicateurs d'expositions internationales devraient faire valoir lorsqu'un projet d'exposition suscite de la résistance. On peut aujourd'hui très clairement mettre en évidence les impacts sociaux et économiques des expositions dans une région. On vient de voir, chiffres à l'appui, que la tenue d'une exposition peut avoir un effet positif indéniable à court, moyen et long terme. Les bénéfices sociaux ne sont pas moins appréciables : ouverture sur le monde, sensibilisation à une réalité particulière mise en valeur par le thème d'une exposition, développement de la fierté nationale, réaménagements entraînés par l'exposition. Voilà autant d'avantages que les futures expositions pourraient reprendre dans un argumentaire que les communicateurs se feraient un plaisir de diffuser largement.

3. Servant et Takeda, *op. cit.*, p. 112.

4. Données rapportées dans Servant et Takeda, *op. cit.*, p. 120-125.

VANCOUVER 1986

L'Expo a vraiment présenté Vancouver au reste du monde, elle a donné au monde une première impression d'une ville que presque personne ne connaissait avant. En même temps, elle a introduit le monde chez nous. Au départ, nous étions isolés et nous sommes devenus beaucoup plus cosmopolites en termes d'image et cela a été très bénéfique pour nous, un bénéfice qui persiste encore.

Rod Cameron
Directeur des affaires publiques

7.1. L'EXPO EN BREF: TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS

En 1986, un an après Tsukuba, de l'autre côté du Pacifique, s'ouvre l'exposition internationale de Vancouver, dans la province de la Colombie-Britannique au Canada, connue sous le nom d'Expo 86. De catégorie spéciale, cette exposition accueille du 2 mai au 13 octobre plus de 20 millions de visiteurs sur un site de 70 hectares en bordure de mer. Elle crée pour l'ensemble du Canada plus de 80 000 emplois à temps plein pendant 6 mois, génère 737 millions de dollars en salaires et injecte deux milliards de dollars dans l'économie canadienne. Participent à l'événement 54 pays, 3 États américains et 9 provinces et territoires canadiens¹.

Le thème « Transports et communications » se transpose dans le slogan « Un monde en mouvement, un monde en contact » et le symbole d'Expo 86 représente trois cercles concentriques symbolisant le transport par terre, par mer et par air. Voici comment les organisateurs décrivent le mandat de l'exposition en fonction du thème retenu :

Illustrer l'importance des transports en termes sociaux, économiques et technologiques; offrir un lieu de discussion et de démonstration des réalisations et des perspectives mondiales en matière de transports et communications; permettre au visiteur de prendre conscience des changements que pourra apporter la nouvelle technologie à notre mode de vie; susciter l'intérêt par la participation de la technologie actuelle et future aux besoins des pays parvenus à divers stades de développement; favoriser le commerce, le tourisme et les échanges culturels internationaux; encourager la pensée futuriste et la planification prospective dans les secteurs des transports; examiner la sécurité, l'efficacité, la viabilité économique et les effets sur l'environnement des divers moyens de transport et de communication².

7.2. UNE COMMUNICATION INTÉGRÉE

Le Commissaire général de l'exposition, Patrick Reid, diplomate de carrière et Commissaire général du Canada à plusieurs expositions internationales antérieures, a assumé également le poste de Directeur général des affaires publiques au ministère canadien des Affaires extérieures. C'est donc dire qu'il connaît bien l'importance de la communication professionnelle et le rôle qu'elle joue dans les expositions internationales.

-
1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : Exposition internationale 1986..., *General Report/Rapport général*.
 2. Extrait du Règlement général, Article 1, cité dans *General Report/Rapport général*, p. 5.

En 1981, on crée une Division des communications dont la mission, déjà à ce moment, est de faire connaître et apprécier l'exposition aux participants et aux visiteurs potentiels. En juin 1986, la Division du marketing, jusque-là indépendante, est intégrée à la Division des communications. Pendant toute l'exposition, les activités de communication publique et de communication marketing sont menées en étroite collaboration. La Division se dote de plusieurs services : information, relations avec les médias, publicité sur les spectacles, affaires publiques, fonctions spéciales, marketing, ventes, publicité, graphisme.

7.3. COLLECTIVITÉS ET BÉNÉVOLAT

Une exposition ne peut réussir sans un fort soutien de la population locale et régionale ; chaque fois qu'une exposition connaît le succès, c'est parce que la population se l'approprie. À cet égard, le Service des affaires publiques joue un rôle important et son objectif est clair :

Créer, élaborer et mettre en œuvre un programme de relations publiques à l'échelle de toute la province, favorisant un appui durable du public à l'égard de l'Exposition internationale ; établir pour la Corporation Expo 86 un réseau de communication à l'échelle de la province ; insuffler un sentiment d'appartenance à cet événement qui puisse déclencher le désir de participer à la promotion d'Expo 86, de manière à améliorer les programmes de marketing et de publicité et à accroître la vente des billets³.

Appui durable, sentiment d'appartenance, participation, communication : voilà des termes familiers aux professionnels des relations publiques, termes qui prennent tout leur sens lors d'un événement de pareille envergure qui suscite souvent de la résistance quand ce n'est pas de l'hostilité de la part du public. Il importe donc que les communicateurs fassent connaître ce qu'est une exposition internationale, suscitent le goût de s'y retrouver, mettent en valeur ses retombées économiques et sociales à court et à moyen terme.

Comment s'y prend-on à Vancouver pour atteindre ces objectifs ? Comme dans d'autres expositions, on met en œuvre une diversité d'activités de communication ; mais deux projets d'affaires publiques sont dignes de mention : les « Comités Expo 86 » et « La Colombie-Britannique invite le monde ».

3. *General Report/Rapport général*, p. 64.

Grâce à la mise sur pied des «Comités Expo 86», on entretient une communication soutenue avec les gens du domaine des affaires et du tourisme et avec les médias dans toutes les parties de la province. Ces comités sont établis dans de nombreuses villes et villages et on invite leurs représentants à faire la promotion de l'Expo de manière bénévole. Au début, on offre un soutien important à ces collectivités en matière d'information. Une ligne spéciale permet à leurs membres de communiquer directement avec le Service des affaires publiques. Ils reçoivent un bulletin mensuel, des affiches et même des objets-souvenirs à prix réduits pour leurs activités de financement.

Les comités locaux organisent des réunions d'information auxquelles viennent participer des membres du Service des affaires publiques. Ils organisent aussi des visites du site pour leurs membres. Ce sont encore eux qui relaient localement la grande consigne du 1^{er} mai qui, pour célébrer l'ouverture de l'Expo, invite les citoyens de toute la Colombie-Britannique à allumer toutes les lumières de leur maison et à faire le plus de vacarme possible, en même temps que sonnent les cloches des églises et que sifflent les locomotives! Au total, 96 de ces comités réunissant 1 500 bénévoles travaillent activement à la promotion de l'Expo.

Ces bénévoles ont mis en œuvre des programmes administrés par d'autres bénévoles qui coordonnaient les centres d'information touristique, les événements et les festivals locaux. Il est clair que leur appui et leur participation ont soutenu massivement les efforts de marketing de la Corporation Expo 86, tant au pays qu'à l'étranger⁴.

Le programme «La Colombie-Britannique invite le monde», quant à lui, vise aussi à favoriser la participation communautaire. On demande à des particuliers, à des associations, à des entreprises ou à des collectivités de fournir les noms et adresses de familles, d'amis et d'associés, tant au pays qu'à l'étranger, qui pourraient être intéressés par l'exposition. Chaque personne dont on transmet les coordonnées reçoit du premier ministre de la Colombie-Britannique une invitation personnalisée à l'exposition. Les «Comités Expo 86» soutiennent ce programme localement. Sur le plan national, des représentants du programme se déplacent dans la capitale fédérale où le premier ministre de la province remet au premier ministre canadien des billets de saison pour l'exposition.

4. *Ibid.*, p. 67.

7.4. PROGRAMMES D'INFORMATION

Comme dans tout événement de ce genre, il faut véhiculer beaucoup d'information, d'où la nécessité de produire de nombreux documents écrits et audiovisuels.

De 1982 à 1985, la Division des communications gère un Centre de documentation ouvert aux participants, aux médias et, bien sûr, aux membres du personnel de l'exposition dont notamment les rédacteurs du service de l'information. Ce service publie huit bulletins mensuels distincts pour différents publics et le guide souvenir officiel de l'Expo. Il s'occupe des publications des participants, prépare des publiereportages et fournit des suppléments et des grands reportages, plus de 400, aux magazines spécialisés.

Le Service d'information répond aussi aux demandes de renseignements et traite plus d'un million d'appels et un million et demi de lettres. Il opère *Expo Info*, un service qui répond, sept jours par semaine, aux demandes de renseignements par téléphone et par écrit, en anglais et en français. Il canalise les commentaires du public vers l'administration ou vers les services des ventes, de l'hébergement ou du bénévolat de l'exposition. Ce service stratégique s'occupe aussi de la distribution de l'ensemble des périodiques, des brochures et des troussees d'information. En 1985 seulement, il gère l'envoi de 2,9 millions d'effets par la poste.

Le Service assume aussi la responsabilité d'une station de radio qu'on peut syntoniser jusqu'à la frontière américaine. En ondes de 8 h à 22 h, cette station de radio communautaire consacre 60 % de sa programmation à de l'information sur les activités et les spectacles de l'Expo et donne même des renseignements sur l'état de la circulation et le niveau d'occupation des stationnements aux abords du site. On mène une expérience analogue à la télévision grâce à une entente avec les câblo-distributeurs qui mettent à la disposition exclusive de l'exposition un canal qui diffuse de l'information sur l'Expo de façon continue 24 heures par jour. Sur le site, 90 terminaux informatiques mis à la disposition du public affichent de l'information, en anglais ou en français, sur les spectacles et activités.

Le Service des relations avec les médias, pour sa part, administre trois grands programmes : le premier, qu'on appelle « publicité régionale, nationale et internationale », est chargé de la diffusion d'information auprès des journalistes au moyen de communiqués, de documents audiovisuels, de briefings et de conférences de presse ; le deuxième est responsable des visites et des exposés pour les médias ; le dernier a pour mission de gérer le Centre de presse.

Le programme dit de publicité a pour but d'attirer l'attention des journalistes sur Expo 86 et de favoriser la couverture médiatique. On le fait principalement en produisant et en diffusant du matériel d'information par des communiqués, des avis aux médias, des mises à jour, des publiereportages de même que des bandes vidéo sur l'avancement des travaux, distribuées à de nombreuses stations de télévision au Canada et aux États-Unis. Signalons que c'est à un service distinct, celui de la publicité sur les spectacles, que revient la responsabilité de la communication aux médias d'information sur les événements sur le site.

On organise des visites de familiarisation pour les journalistes. Au total, 470 médias de l'étranger, 430 médias des États-Unis et 230 médias canadiens effectuent des visites. Celles sur le site s'effectuent en minibus et durent environ une heure. On accueille de façon spéciale les journalistes lors de l'ouverture du Centre Expo, en 1985 et surtout à l'avant-première de l'Expo, le 1^{er} mai 1986. On accrédite plus de 5 000 médias pour cette visite d'un jour.

Le Service des relations avec les médias produit aussi quatre nouvelles et reportages électroniques par jour à l'intention des stations de radio et opère une ligne ouverte spéciale. Il offre divers autres services comme la réponse aux demandes de renseignements de la part des journalistes (700 par jour en 1986), ou encore un service d'aménagement d'aires spéciales de stationnement pour les médias. Pour soutenir son action, le Service maintient à jour une liste d'adresses (20 000 médias), un service de coupures de presse et des services photographiques. Le Service opère le Centre international des médias situé sur le site qui accueille pendant l'exposition environ 10 000 journalistes de la presse écrite et électronique du Canada et du monde entier. Au total, on accrédite 10 200 médias, dont environ 1 200 de l'étranger.

7.5. MARKETING: INONDER LE MARCHÉ

Selon trois études de marché successives réalisées par la firme Market Facts of Canada Limited, on évalue que le nombre de visites possibles, représentées par une personne passant une journée sur le site, s'établit entre 10 500 000 et 28 100 000. Le calcul dépend en bonne partie du nombre de visites par une même personne, ces chiffres ayant varié, par exemple, de 2,76 visites par personne à l'exposition de Seattle à 6,18 visites à celle de Montréal. On fixe comme objectif d'attirer 15 millions de visiteurs. En fait, il en viendra plus de 22 millions: 60% en provenance du Canada, 33% des États-Unis et 7% du reste du monde.

Une analyse du climat économique et politique ainsi que des tendances des déplacements permettent de relever trois types de marché : un premier, constitué des provinces canadiennes de la Colombie-Britannique, de l'Alberta et de l'Ontario, des États américains de Washington et de Californie ; un deuxième, couvrant d'autres provinces canadiennes et des États américains ; un troisième enfin, le marché étranger, hormis les États-Unis, où sont visés prioritairement le Royaume-Uni, le Japon, l'Allemagne, Hong Kong et l'Australie.

Qu'est-ce qui attire les visiteurs potentiels ? Les organisateurs évaluent ainsi les motifs d'une visite :

[...] Découvrir les objets exposés, la culture et les gens d'autres pays dans un événement international d'importance ; voir Vancouver, la Colombie-Britannique et l'Ouest du Canada pendant des vacances au cours desquelles ils pourront aussi rencontrer des amis dans la région, participer à une exposition intéressante, stimulante, éducative et enrichissante, pour les enfants et pour toute la famille⁵.

On peut donc maintenant mieux définir des objectifs de marketing : vendre 15 millions d'admissions ; obtenir un revenu de 5,1 millions de dollars canadiens du Festival mondial des arts de la Banque royale/Expo 86 ; ramener le plus souvent possible les visiteurs sur le site ; s'assurer que les objectifs de fréquentation quotidiens, hebdomadaires et mensuels sont atteints ; et s'assurer également que le produit offert répond aux attentes des visiteurs et même les dépasse.

De ces objectifs découlent diverses stratégies : vendre des billets le plus possible à l'avance ; maximiser la fréquentation en milieu de semaine, ou encore lors de longs congés, ou dans les mois achalandés d'été ou encore en fonction de publics ciblés ou de détenteurs de billets de saison ; maximiser la présence de groupes ; effectuer des sondages auprès des visiteurs pour évaluer leur degré de satisfaction et résoudre au fur et à mesure les problèmes qui se posent ; utiliser au maximum la publicité à la radio et à la télévision pour stimuler les ventes.

Au total, on consacre 12 millions de dollars à la publicité visant le consommateur nord-américain, principalement à la télévision avec 16 versions différentes de commerciaux télévisés pour divers marchés et des messages de 30 secondes en anglais et en français, à déroulement rapide et diffusés l'année précédant l'exposition.

5. *Ibid.*, p. 73.

La principale intervention de marketing est survenue un an avant l'Expo. Il s'agissait d'un effort concerté avec les sponsors et les participants. Auparavant, tous les efforts étaient orientés vers les médias et les collectivités locales. Il est très important de ne pas plafonner trop tôt. Le principal programme de marketing touristique a débuté sept mois avant l'ouverture. Le concept consistait à inonder et dominer le marché pour une période de temps appréciable. Pendant la principale période de la campagne, la notoriété de l'Expo est passée de 2 % à environ 75 % dans l'important marché régional, celui de la Californie et de la côte Ouest américaine. Les relations avec les médias et la publicité plus d'un an avant l'ouverture n'ont pratiquement pas d'effet⁶.

7.6. UN « CENTRE DE DÉMONSTRATION »

Pour donner un avant-goût de l'exposition, on inaugure, en mai 1985, « un centre de démonstration », le « Centre Expo », aménagé au coût de 25 millions de dollars canadiens. Ce centre offre un avant-goût de l'exposition :

L'une des grandes difficultés auxquelles se sont heurtés tous les organisateurs d'exposition demeure l'impossibilité de pouvoir dévoiler le produit avant le jour d'ouverture. Parmi les méthodes pour résoudre ce problème, on compte celle utilisée à Vancouver : un centre de démonstration [*display center*], présenté comme un pavillon prototype contenant une maquette de grande dimension du site, un document audiovisuel sur l'exposition. Non seulement ce centre peut-il être utilisé comme outil de promotion auprès du public local mais il est aussi très efficace auprès de potentiels participants. Également efficace est le centre d'avant-première mis en place dans plusieurs expositions. Il s'agit d'un édifice de bonne taille où l'on peut obtenir de l'information sur l'exposition à venir mais aussi sur les expositions en général. On y trouve des présentations de haute qualité sur le thème de l'exposition.

Pareil centre peut ouvrir, disons, un ou deux ans avant l'ouverture. Tout juste avant l'exposition, le centre est réaffecté à l'usage prévu pour lui pendant l'exposition. Il permet d'alimenter l'imagination des gens, de les associer à l'exposition et de leur faire réaliser tous les efforts consentis pour l'organiser⁷.

6. Ad van Haaften, dans Servant et Takeda, *op. cit.*, p. 92.

7. Servant, *op. cit.*, p. 90.

Pareil centre, présentant l'exposition à venir, gagne à rappeler en textes et en images les expositions antérieures, à raconter en quelque sorte l'histoire des expositions internationales passées :

Chaque exposition devrait avoir un centre d'avant-première qui inclut une histoire des expositions passées. Cela est important pour obtenir le soutien de la collectivité et pour subtilement instruire le personnel de l'exposition. Il procure un étalon de comparaison pour la planification sur l'exposition. C'est aussi une façon indirecte d'éduquer la population locale sans qu'elle ne doive avouer son peu de connaissances sur les expositions, en l'exposant à de l'expertise externe sous forme de conférences, de vidéos, ou de médias interactifs. Cela leur permet d'apprendre de la sagesse des prédécesseurs mais aussi de leurs erreurs. Toutes les grandes choses ont un point de départ. En ce domaine, le point de départ trop souvent est lié à l'exposition précédente, ce qui est l'équivalent d'apprendre l'histoire en lisant la dernière page⁸.

Cette idée fait son chemin depuis plusieurs années et trouve son aboutissement dans une exposition itinérante sur les expositions internationales, patronnée par le BIE en collaboration avec le Victoria and Albert Museum (V&A), le célèbre musée de Londres, qui possède déjà une importante collection de pièces provenant d'expositions internationales. Cette exposition, EXPO X EXPO⁹, fait le tour de monde en passant par plusieurs villes où s'est déjà tenue une exposition internationale et termine son itinéraire à l'exposition internationale de Shanghai 2010. On y trouve des images saisissantes des expositions dont chacune est présentée dans le contexte politique et social qui lui est propre.

8. Leonard Levitan, dans Servant, *op. cit.*, p. 91.

9. BIE, « EXPO X EXPO : l'exposition itinérante du BIE ».

BRISBANE 1988

Ce que nous voulions, c'est que le public tout comme les médias s'approprient l'Expo. Au début, la communication visait à informer le public sur ce qu'était une exposition internationale. Il le fallait parce que la plupart des Australiens n'avaient jamais participé à une exposition internationale.

Rapport final World Expo 88 Brisbane

8.1. L'EXPO EN BREF: LOISIRS ET TECHNOLOGIE

Bien que de l'autre côté du Pacifique, l'exposition internationale qui se tient en 1988 à Brisbane, en Australie, ressemble à bien des égards à la précédente, celle de Vancouver, deux ans auparavant: elles sont toutes deux de catégorie spéciale; durent chacune 6 mois (du 20 avril au 30 octobre dans le cas de Brisbane); célèbrent aussi un anniversaire important (dans ce cas-ci, le bicentenaire de l'Australie); se tiennent dans des pays du Commonwealth britannique et dans des villes aux populations de taille comparable; obtiennent un nombre de visiteurs approchant (18 560 447 à Brisbane et 22 111 578 à Vancouver). Les deux sites sont de dimensions différentes (25 hectares pour Brisbane comparativement à 70 à l'exposition canadienne) mais ils se ressemblent aussi: tous les deux s'étirent en bordure d'un plan d'eau (la Brisbane et False Creek) à proximité du centre-ville¹. L'approche de communication à Brisbane offre aussi beaucoup de similitudes avec celle de Vancouver, comme on le verra.

Le thème de l'exposition « Les loisirs à l'âge de la nouvelle technologie » met en valeur le fait que le loisir est un concept compris universellement, sans frontières culturelles ou socioéconomiques. Comment la technologie a-t-elle modifié les loisirs dans le monde et comment continue-t-elle à changer nos vies et notre quête de loisirs? Voilà la question à laquelle l'exposition tente de répondre à travers trois sous-thèmes. Un premier vise à donner aux pays l'occasion de démontrer la nature et l'étendue des loisirs qu'ils offrent; un deuxième permet de démontrer les changements qu'entraîne la technologie en matière de loisirs; un dernier, enfin, offre la possibilité d'explorer l'impact des changements à venir sur l'Homme et son environnement.

8.2. L'INTÉGRATION DES SERVICES

Les Relations publiques font d'abord partie de la Division du marketing dont la mission consiste à donner de la notoriété à l'Expo 88 principalement à travers la couverture des médias, les événements marquants et les projets communautaires, tant sur le plan national qu'international. Plus tard, en avril 1986, on crée une entité entièrement autonome,

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant: *World Expo 88 Report, Brisbane Australia*.

la Division des communications, qui gère alors les relations communautaires, les services d'information, les relations avec les médias et les opérations pour les médias, la publicité des spectacles et la promotion. Cette division compte 70 employés à l'ouverture de l'exposition.

La Division du marketing demeure distincte bien que travaillant étroitement avec la Division des communications. Elle assume les fonctions de planification: étude de marché, analyse de marché, plan de marketing, et coordonne les activités de communication marketing, dont la plus importante demeure sans contredit la publicité. Ce service gère aussi la vente des billets individuels ou de groupe.

8.3. DES RELATIONS COMMUNAUTAIRES

L'unité des relations communautaires doit réussir à susciter l'intérêt et l'enthousiasme pour l'événement. C'est pourquoi elle gère d'abord un bureau de conférenciers en collaboration active avec deux groupes, International Training in Communication (ITC) et Toastmasters International. Le bureau offre sans frais à tous les clubs sociaux d'Australie les services des conférenciers pour entretenir leurs membres du projet d'Expo 88. Il élabore un discours type d'environ 20 minutes, mis à jour tous les mois, et accompagné de diapositives et de vidéos. Les discours sont surtout prononcés dans les grandes régions urbaines comme celles de Sydney, Melbourne et, bien sûr, Brisbane mais aussi dans plusieurs endroits éloignés moins peuplés. Au total, en incluant les prestations des conférenciers de l'Expo, on évalue que le bureau génère 4 670 présentations auxquelles assistent 269 700 personnes.

L'exposition développe avec succès un centre d'avant-première (Preview Center). L'unité des relations communautaires y invite toutes sortes de groupes: entreprises, gouvernements, groupes scolaires et communautaires, tant au plan local et fédéral qu'à celui de l'État du Queensland.

On développe aussi un programme à l'intention du milieu scolaire qui se déploie en plusieurs projets: le *Expo Pen Pal Scheme*, un concours d'essais portant sur la technologie, ouvert à toutes les écoles de l'État et endossé par le ministère de l'Éducation; un programme spécial de réduction du coût d'admission pour les groupes scolaires; la publication d'une *newsletter* pour promouvoir ce programme; le maintien de relations soutenues avec le ministère de l'Éducation; la production de nombreuses publications. Également pour rejoindre les étudiants, l'organisation de l'exposition se constitue en entreprise hôte pour le

programme *Young Achievers*. Elle parraine donc et soutient directement les étudiants stagiaires de Brisbane qui s'y sont inscrits. Cette activité, fort exigeante au demeurant, n'a pas pour autant peu contribué à faire voir le côté humain de l'exposition auprès de la communauté locale.

Dans le but de sensibiliser les représentants du monde touristique et hôtelier, l'unité des relations communautaires met sur pied un programme inspiré d'une expérience canadienne. On invite les employeurs et employés des hôtels et motels, des compagnies de taxi et d'autobus, des complexes touristiques et des magasins et boutiques de toute nature à participer à un séminaire d'une heure sur l'exposition. Le succès est relatif: 3 000 participants seulement sur une période de six mois. Nombreux sont les hôteliers et les restaurateurs qui ne profitent pas de cette offre, se disant probablement que leurs établissements feraient le plein de visiteurs de toute façon.

Enfin, l'unité des relations communautaires gère le pavillon Communities of Australia, inspiré d'un projet communautaire développé à l'Expo 86 à Vancouver. Les 15 régions touristiques du Queensland sont regroupées dans un seul pavillon et présentent aux visiteurs les grandes attractions de chacune des régions. Des représentants des régions animent eux-mêmes leurs kiosques, ce qui confère à ces présentations un caractère convivial. Ce projet obtient une immense couverture de presse et plus d'un million de personnes visitent le pavillon.

8.4. L'INFORMATION PAR TOUS LES MOYENS

Les Services d'information assument la responsabilité de la conception, de la rédaction et de la production de publications, du centre de documentation et des archives photographiques. Ils distribuent également des vidéos et gèrent un programme original d'allocation de plaques d'immatriculation aux couleurs de l'Expo.

Comme dans d'autres expositions, les communicateurs produisent des publications pour des publics différents: un magazine couleur *Expo Down Under* ainsi qu'un bulletin hebdomadaire *In Touch With Expo* réservé aux participants, aux médias et à l'industrie touristique; un mensuel, *Community Connections*, pour le milieu communautaire; un mensuel, *Travel Industry Update*, pour l'industrie nationale et internationale du voyage; un autre mensuel, *School Students' Update*, pour le milieu scolaire; *Neighbourhood News*, un bulletin destiné aux

7 200 résidents des banlieues avoisinant le site de l'Expo. À ces publications s'ajoutent des projets spéciaux : *World Expo 88 Infoman*, un manuel complet d'information sur l'exposition mis à jour périodiquement, et le programme-souvenir.

On produit aussi des publications pour chacune des 70 journées nationales², un guide à l'intention des médias, une brochure grand public, des dépliants, des pochettes d'information. Le Service de l'information produit deux vidéos promotionnelles de 4 et 10 minutes ainsi qu'une vidéo-souvenir d'une heure. Il maintient aussi à jour une base de données de plus de 50 000 noms.

8.5. S'APPROPRIER L'EXPOSITION

Selon ses responsables, l'unité des relations avec les médias vise « à promouvoir l'Expo à chaque occasion de manière à persuader dès le départ les médias, cyniques et incrédules, que l'événement de 625 millions de dollars australiens en valait la peine³ ». La résistance initiale du public à des projets de l'ampleur d'une exposition internationale semble donc se confirmer d'exposition en exposition et justifie encore plus une action proactive des communicateurs, en particulier du côté des relations avec les médias. À Brisbane, une fois de plus, les communicateurs cherchent à impliquer le public à travers les médias.

Ce que nous voulions, c'est que le public tout comme les médias s'approprient l'Expo. Au début, la communication visait à informer le public sur ce qu'était une exposition internationale. Il le fallait parce que la plupart des Australiens n'avaient jamais participé à une exposition internationale.

La stratégie concernant les médias était concentrée d'abord sur les médias du grand Brisbane et par la suite sur ceux du Queensland et des autres grandes villes du pays dans lesquelles l'effet de l'attitude des médias de Brisbane se ferait sentir⁴.

2. Dans le cadre des expositions internationales, on organise habituellement pour chacun des pays participants une journée nationale pour fêter la présence à l'Expo de ce pays. Ainsi sont mises en valeur les cultures et traditions des nations concernées, ce qui est de nature à favoriser la compréhension entre les peuples.

3. *World Expo 88 Report...*, p. 77-78.

4. *Ibid.*, p. 78.

On utilise les moyens habituels comme des blitz, des communiqués, des conférences et points de presse, ou encore des apparitions à la radio et à la télévision. Mais on reprend aussi certaines initiatives ayant connu du succès dans d'autres expositions comme des visites anticipées sur le site, notamment du haut des airs. De février 1987 à juillet 1988, les représentants de près de 180 médias survolent le site, en groupes ou individuellement. « La stratégie de la visite du haut des airs s'est révélée la plus efficace pour convaincre les médias de la légitimité, de l'ampleur et de l'importance de l'événement⁵. »

Certaines statistiques sont impressionnantes : 22 000 coupures de presse, 60 suppléments de journaux ou de magazines consacrés exclusivement à l'Expo, 2 000 reportages télévisés et 3 000 à la radio, 6 200 visites de médias, plus de 1 000 communiqués de presse, 100 textes de reportages, 230 conférences de presse, 20 000 pochettes d'information.

Le Service de l'information assume aussi la gestion du Centre de presse, construit sur le modèle de celui des expositions précédentes où sont accrédités plus de 5 000 journalistes. La télévision et la radio, en particulier, jouissent d'installations dernier cri. À noter une première à l'exposition :

Dans le domaine de la télévision, les activités sur le site incluaient une transmission historique en haute définition (HDTV) vers le pavillon du Japon. La transmission par satellite de cette nouvelle technologie expérimentale a représenté une réelle avancée qu'Expo 88 a dévoilée en primeur⁶.

8.6. UN BICENTENAIRE À CÉLÉBRER

L'unité de la promotion joue un double rôle dans la mise en valeur de l'exposition : servir de catalyseur pour des occasions de couverture de presse, soutenant ainsi le travail des professionnels chargés des relations avec la presse ; en même temps, travailler étroitement avec les représentants du secteur du marketing pour soutenir la vente de billets. Pour mieux comprendre ces activités de promotion, il convient de rappeler les objectifs et la stratégie de marketing. Elle se fonde sur 13 études de marché portant chacune sur un sujet précis comme : les attentes des Australiens par rapport au bicentenaire ; les meilleures façons d'obtenir des commandites ; les attractions de l'Expo les plus

5. *Ibid.*, p. 79.

6. *Ibid.*, p. 90.

susceptibles d'intéresser le visiteur; les promotions nécessaires pour inciter le public à acheter des billets à l'avance; le type de message publicitaire ayant le plus d'impact; le nombre de visiteurs estimé; le logement disponible dans la région; les bénéfices de l'exposition pour la communauté des affaires. À la suite de cette analyse de marché, on détermine que le marché primaire se situe dans un rayon de 200 kilomètres autour de Brisbane et le marché secondaire, dans un rayon de 1000 kilomètres.

La stratégie de marketing se fonde sur l'énoncé suivant: l'exposition internationale est une occasion privilégiée de célébrer le bicentenaire de l'Australie et le monde entier vient chez nous pour participer à cette célébration. Par ailleurs, on identifie comme principaux outils marketing la passe de saison disponible douze mois avant l'ouverture de l'exposition, et les billets 3 jours, qu'on peut se procurer 6 mois avant l'événement. L'approche est si efficace que rendu au jour de l'ouverture, près de 9 millions d'entrées sont déjà vendues, alors que l'objectif visait un total de 7,8 millions pour toute la durée de l'exposition.

Pour appuyer l'effort de marketing, on compte principalement sur la publicité. Au nombre des interventions: de la publicité dans les médias pour influencer des sponsors éventuels; une série de huit publi-reportages visant à sensibiliser le public au phénomène d'une exposition internationale; une campagne locale comprenant des spots publicitaires à la télévision, des suppléments couleur dans les médias sous le thème «*Together we'll show the world*»; des suppléments dans plusieurs quotidiens australiens. On distribue aussi un document couleur de 12 pages sur l'exposition dans 3,2 millions de foyers en Australie. Ce document non seulement renseigne sur l'exposition mais offre également aux lecteurs qui désirent plus d'information de retourner un coupon-réponse.

C'est dans ce contexte que l'unité de promotion s'engage dans diverses activités. D'abord, on développe l'idée d'une mascotte officielle, Expo Oz, une sympathique personnification d'un ornithorynque, le platypus, animal qu'on ne trouve qu'en Australie. C'est Disney Enterprises qui réalise le design et les costumes de cette mascotte grandeur nature. On l'utilise dans de multiples occasions – 500 apparitions à la télévision uniquement dans le Queensland –, le succès est total et le message passe: dans cette exposition, les loisirs importent tout autant que la technologie.

L'unité met aussi sur pied un programme d'ambassadeurs honoraires de l'exposition rassemblant un millier de personnalités du monde sportif, culturel et politique. L'exposition obtient de la publicité lors de la remise des certificats aux ambassadeurs qui ne ménagent pas leur temps pour des entrevues à la radio ou à la télévision. L'unité s'implique

également dans le programme *Expo invites the World* et lance, dans cette foulée, un autre programme *Queensland Invites Australia*. De plus, elle s'occupe d'organiser divers types d'événements : pour marquer le décompte des jours avant l'ouverture ; pour souligner le lancement des billets pour l'Expo ; pour amorcer la construction de pavillons ou l'aménagement de boutiques ; pour dévoiler les uniformes officiels ; et pour inciter les commerces et les résidences de la région métropolitaine de Brisbane à arborer le drapeau de l'Expo. C'est elle aussi qui fait la promotion du thème hebdomadaire, ce qui fournit autant d'occasions de relancer le public.

L'exposition de Brisbane laisse un legs important dont un groupe de citoyens engagés veulent perpétuer la mémoire. En 2004, ils mettent sur pied la Foundation Expo 88, dont les principales activités comprennent la gestion d'une association d'amis de l'exposition, un site Web et un musée. En 2008, on profite du 20^e anniversaire de l'événement pour en souligner l'importance dans l'histoire de la ville et du pays.

SÉVILLE 1992

L'énorme succès de l'exposition universelle de Séville en 1992 confirme la faisabilité d'une culture de masse qui ait de la dignité, soit intelligente, rigoureuse et créative.

Rapport du Commissaire général
de l'Exposition universelle, Séville, 1992

9.1. L'EXPO EN BREF: PREMIÈRE EXPOSITION APRÈS LA GUERRE FROIDE

Première exposition universelle de première catégorie depuis celle d'Osaka de 1970, l'exposition de Séville 1992 (appelée aussi Expo '92) s'avère un grand succès. Ouverte du 20 avril au 12 octobre, elle attire près de 42 millions de visiteurs dont le tiers provient de l'extérieur de l'Espagne. C'est aussi l'exposition qui, jusque-là, réunit le plus grand nombre de participants: 110 pays, 15 organisations internationales, 17 communautés autonomes espagnoles et 6 grandes entreprises. L'exposition établit aussi un record à l'époque pour le nombre de pavillons, soit 110, sans compter les édifices de service et les lieux de spectacles. L'exposition stimule aussi l'emploi: 35 000 personnes y travaillent dont 10 000 au service des participants¹.

L'exposition de Séville est aussi la première exposition internationale à se tenir après la fin de la guerre froide et, notamment, au lendemain de l'effondrement de l'Union soviétique. C'est au cours des années de préparation de cette exposition qu'on assiste à la chute du mur de Berlin, à la guerre du Golfe, au début des pourparlers de paix au Moyen-Orient, à la fin de l'apartheid en Afrique du Sud, et à la démission de Mikhaïl Gorbatchev.

Cette exposition s'inscrit dans la tradition des grandes « universelles » avec un thème central mis en valeur dans les pavillons thématiques. Le thème choisi, « L'Âge des découvertes », veut souligner le cinquième centenaire de la découverte des Amériques par Christophe Colomb. D'ailleurs, le choix de l'île de La Cartuja comme site s'inspire du fait que Christophe Colomb séjourna fréquemment à la Chartreuse d'où elle tire son nom. Cette île est encerclée par le fleuve Guadalquivir et par le canal de déviation construit pour protéger Séville des inondations. Pour reconstituer l'écosystème naturel de l'île, on procède, dès 1985, à des plantations massives et on aménage des jardins. Les organisateurs estiment que « le site de l'Expo, avec ses 217 hectares, constitue le plus grand espace urbain soumis à un programme d'aménagement paysager et de reforestation couplé à un système innovateur de conditionnement bioclimatique² ».

-
1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées des deux ouvrages suivants: Ministerio de Relaciones con las Cortes..., *Report of the General Commissioner of the Universal Exhibition Seville 1992 to the Bureau of International Expositions*, et Sociedad Estatal de Gestión de Activos, S.A., *Memoria General de la Exposición Universal, Sevilla, 1992*.
 2. *Ibid.*, p. 5.

Outre les pavillons nationaux, on construit 10 pavillons thématiques : le pavillon du ^{xv}^e siècle, le pavillon de la Navigation, le pavillon des Découvertes avec sa présentation Omnimax, le pavillon de la Nature, le Jardin des Amériques, le pavillon de l'Énergie, le pavillon de l'Environnement, le pavillon des Télécommunications, le pavillon de l'Univers et l'exposition l'Art et la culture en 1492.

À Expo '92, on utilise déjà une approche qui sera reprise par les expositions subséquentes : un traitement du thème non seulement à l'intérieur des pavillons, mais aussi à travers un programme scientifique : 400 conférences, séminaires et congrès liés de près ou de loin au thème, auxquels assistent des centaines de chercheurs, d'écrivains et d'universitaires dont six lauréats de prix Nobel. L'exposition met aussi la culture en valeur en présentant plus de 30 000 spectacles, dont les deux tiers organisés par l'Expo même et le tiers par les participants.

Dès le départ, les organisateurs mettent le cap sur la qualité et considèrent qu'il faut, pour réussir, « penser grand », comme l'affirme le sous-commissaire général de l'exposition, Juan C. Correas :

Nous devons développer un projet dont les visiteurs et les médias se souviendraient longtemps et, pour cela, il fallait un projet de haute qualité. Par exemple, dès 1989, nous avons créé un important centre d'accueil pour visiteurs avec un théâtre de 200 places où l'on présentait un film sur l'Expo en haute définition, ce qui était alors d'avant-garde, et où on pouvait trouver une maquette du site et une autre du nouveau train à haute vitesse reliant Madrid à Séville. Nous avons aussi construit le Centre de commerce mondial qui constituait une sorte de modèle architectural de qualité que nous souhaitions voir imité par les participants dans leurs pavillons³.

Cette insistance sur la qualité est aussi motivée par le souci de combattre une certaine image négative que semble alors projeter l'Andalousie :

Un jour, un bus réservé pour des délégués européens du BIE part à l'heure exacte, contrairement à l'opinion répandue que les Andalous ne sont pas des gens ponctuels. Se fiant à cette perception, plusieurs délégués ne se présentent pas à l'heure et manquent le départ de l'autocar (ils ont tout de même été amenés rapidement par un autre bus). Nous voulions par un simple geste comme celui-là, envoyer un message clair et changer progressivement la mentalité des gens : les Andalous sont capables d'organiser et organiseront une grande exposition universelle de qualité³.

3. Juan C. Correas, Notes d'une entrevue avec l'auteur à Saragosse, septembre 2008.

Et Juan C. Correas insiste :

C'est la qualité qui différencie les bonnes des moins bonnes expositions. Ce fut le cas à Montréal, à Osaka, à Séville. Ce le sera aussi à Shanghai en 2010. Dans tous ces cas, les régions témoignent d'un élan social et politique et sont capables de réunir les ingrédients nécessaires au succès : de l'enthousiasme, des ressources, une volonté et un appui politique³.

9.2. COMBATTRE LE SCEPTICISME

Le travail des communicateurs ne consiste pas seulement à modifier l'opinion des Espagnols ou des étrangers. Il faut aussi convaincre les Andalous eux-mêmes et les résidents de Séville en particulier de la valeur de ce projet d'envergure pour toute la région et de la capacité des organisateurs de le mener à bien.

Les gens sont sceptiques et semblent s'attarder davantage aux inconvénients que cette exposition leur cause : bouchons de circulation ou encore divers tracasseries dus au réaménagement urbain. Ils soulèvent toujours la question des compensations à obtenir pour ces inconvénients. En somme, ils ne veulent pas être dérangés dans leur quotidien. Personne n'a alors confiance dans le projet³.

La presse se montre très critique. Elle le demeurera d'ailleurs jusqu'à l'ouverture de l'exposition. Il faut comprendre, comme nous l'avons déjà mentionné, que les médias ne peuvent être en contact avec le vrai produit, l'exposition elle-même, avant son ouverture alors qu'elle est annoncée depuis plusieurs années. À court de matière, les journalistes écrivent des articles et des reportages qui portent souvent sur des aspects plus négatifs. Même les médias étrangers projettent cette image comme, par exemple, l'influent *Financial Times* qui publie une photo du site sur laquelle on n'aperçoit que quatre grues, laissant entendre que le projet d'exposition n'avance pas. « Mais curieusement, c'est finalement de l'extérieur de l'Espagne que le projet tirera sa crédibilité. De nombreux pays annonceront des investissements majeurs pour leurs pavillons et cela convaincra progressivement le public local, régional et national de l'importance du projet³. »

9.3. LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Une firme-conseil en communication externe, Burson-Marsteller (B-M), joue un rôle important dans la gestion de la communication à l'exposition de Séville. Elle procède sans délai à un audit. Et, comme le relève Christophe Fisher qui fut responsable des opérations sur le terrain pour cette firme :

On constate rapidement que l'équipe en place considère l'événement d'abord comme sévillois et qu'en conséquence les besoins de communication doivent en priorité satisfaire Séville et l'Andalousie. Ainsi, on dépense beaucoup d'argent en distribuant, par exemple, des autocollants pour les pare-chocs de voitures ou en commanditant des petits événements dans les villages. Les communications et les relations locales prennent une importance qu'elles ne devraient pas avoir. Le vrai défi, c'est d'attirer des visiteurs étrangers, car il semble bien que le public local y vienne de toute façon comme tend à le prouver le décompte des visites répétitives effectuées par les Sévillois. Un principe veut que plus le public est loin de l'épicentre, moins il a d'intérêt pour un événement. Il faut donc communiquer davantage et plus tôt et ne pas oublier que cela a un prix car « pas de dépenses, pas de visiteurs »⁴.

C'est donc là un des principaux mandats de B-M : faire la promotion de l'exposition par l'entremise de ses nombreux bureaux partout dans le monde. Cela ne se produit pas sans heurts, notamment dans les relations avec les attachés de presse des ambassades espagnoles. De l'avis de Christopher Fischer, « on obtient la meilleure combinaison quand travaillent tous ensemble le Commissaire national, la personne contact du BIE où qu'elle soit dans l'administration publique, l'attaché de presse de l'ambassade, et le conseiller de la firme de relations publiques⁴ ».

Autre défi pour les communicateurs, celui de la cohérence du message véhiculé par toutes les personnes impliquées dans la communication :

L'un des grands enjeux était de s'assurer que tous véhiculaient le même message, de la manière souhaitée par le Département de communication au lieu de décrire l'Expo comme ce que chacun rêvait qu'elle soit. Notre première action a consisté à élaborer une pochette de presse et je suis fier de dire que l'Expo, après cinq ans, était encore souvent décrite in extenso à partir de nos textes. Évidemment, au début, l'impact a été relatif parce que la grande énigme de la communication pré-Expo est qu'on ne sait pas vraiment encore ce que l'on vend⁴.

4. Christophe Fisher, Extraits d'un échange de correspondance avec l'auteur, mars 2009.

9.4. LES RELATIONS DE PRESSE

On crée, dès le début du projet, un Département de l'information chargé de promouvoir et d'organiser l'effort de communication avec les médias nationaux et internationaux. On construit un Centre de presse dans lequel on trouve une salle de conférences équipée d'un système de projection et de traduction simultanée, deux salles de rédaction, un laboratoire de photos et des studios de télévision et de radio. Tele Expo exploite un centre de retransmission en collaboration avec la télévision espagnole et avec la télévision régionale Canal Sur. Ce service travaille étroitement avec 161 médias de télévision alors que 770 entreprises de télévision du monde entier diffusent elles-mêmes directement de Séville. Radio Expo dont la gestion est assurée par la radio nationale d'Espagne, diffuse des émissions à but non lucratif.

Le bureau de presse se voit confier une mission très clairement définie : diffuser les nouvelles officielles par des notes de presse et par un bulletin bimensuel ; organiser des activités d'information ; s'assurer d'une couverture aussi complète et équilibrée que possible aux plans local, national dans chacune des régions du pays et international (une vingtaine de pays ciblés à l'étranger) ; répondre aux demandes de renseignements des médias ; organiser de manière concertée des visites, des entrevues et des reportages de journalistes ; et maintenir des archives de documents écrits, audiovisuels ou graphiques. Il mène d'autres activités complémentaires comme l'édition de la revue *Sevilla Universal*, clé de voûte de l'information sur l'Expo '92 auprès du public institutionnel, des participants et des médias.

Pendant cette longue période qui précède l'ouverture, le bureau s'efforce d'amener les journalistes des médias étrangers à visiter Séville et à jeter un œil sur le site de l'exposition en construction. Ils seront plus de 6 500 journalistes nationaux et étrangers à venir dans la capitale andalouse. Toutefois, pour conserver au jour d'inauguration son effet de surprise, on interrompt les visites du site pendant les trois mois qui précèdent la Semaine de la presse qui a lieu tout juste avant le début de l'exposition. La couverture de presse est impressionnante : on accrédite 2 626 journalistes délégués par 592 médias et 125 équipes de télévision venant du monde entier. Au total, pendant toute l'exposition, on accrédite 23 900 journalistes de 8 500 médias de 86 pays. Sur Expo '92 on écrit 300 000 articles de presse et on produit plus de 2 000 heures de télévision et d'innombrables émissions de radio. Les communicateurs de l'Expo organisent 242 conférences de presse et émettent 1 615 communiqués.

Signalons une initiative particulièrement intéressante : celle du périodique électronique *Expo '92*, l'expérience la plus importante du genre menée jusqu'alors en Espagne. Grâce à un système de bornes informatiques, le visiteur peut obtenir de l'information en de nombreux points sur le site. À l'écran, il peut obtenir l'affichage de photos et de textes sur l'exposition ainsi que la reproduction d'articles récents de la presse nationale et internationale sur l'événement.

9.5. DES CAMPAGNES CIBLÉES

Le plan de publicité et de promotion cible de grands publics selon trois périodes : le milieu touristique composé de tour-opérateurs, de commerçants, de grands transporteurs, tous capables de créer l'offre de forfaits touristiques (de 1989 jusqu'au milieu de 1991) ; les agences de voyage (de 1991 jusqu'au milieu de 1992) ; le public en général (en 1991 et en 1992 jusqu'à la fin de l'exposition). En Espagne, on vise à peu près tous les publics ; à l'étranger, on vise les pays à grand potentiel de visiteurs : France, Portugal, Allemagne, Angleterre, Italie, Belgique, Pays-Bas, Suisse ; et les pays à plus faible potentiel mais susceptibles d'enrichir la teneur multiculturelle de l'exposition : les autres pays de l'Europe, les États-Unis, le Japon, l'Australie, le Mexique, l'Argentine, le Venezuela et le Brésil.

En 1989, on mène quatre campagnes promotionnelles : à Séville même, en Andalousie, en Espagne et en Europe. Pour l'essentiel, on réalise ces campagnes au moyen de visites de représentants d'*Expo '92* auprès des principaux tour-opérateurs. Puis, à partir de 1990, on mène 14 campagnes, tantôt générales, tantôt particulières, toutes destinées à des publics différents. À l'étranger, ces campagnes s'adressent à un public moins large mais la communication y est plus soutenue et les médias plus ciblés. Enfin, le secteur de la publicité et de la promotion mène de nombreuses opérations ponctuelles en plus de contribuer au développement de l'image de marque par la diffusion notamment de l'emblème de l'*Expo*, de publications, de pièces de monnaie et de timbres-poste.

Pour les publications, le plan exécutif prévoit l'utilisation de l'imprimé, de l'audiovisuel et de l'électronique afin de répondre aux besoins ponctuels et immédiats et, en même temps, conserver une mémoire des événements. Dès septembre 1990, on met en production le guide officiel, le catalogue et le plan du site. En grand nombre et pour divers publics, on publie des livres, des affiches, des brochures, des manuels et on produit des cassettes vidéo.

9.6. L'ÉTONNANTE MASCOTTE

On ne prête pas toujours toute l'attention qu'il faut à des outils de communication ou de promotion comme la mascotte d'un événement. Il convient de parler de celle de l'exposition de Séville, Curro, car elle joue un rôle important, à sa façon :

Curro, un étrange oiseau ressemblant à un éléphant avec un long bec et une crête colorée fut toujours une bonne occasion de *photo-op* avec un roi ou une reine, un président ou un premier ministre et son aspect bizarre retenait l'attention. On se souviendra toujours de ce clip de télévision dans lequel Curro mimait les gardes soviétiques à l'air impavide déambulant au pas d'oie devant le mausolée de Lénine sur la place Rouge à Moscou, geste qui aurait pu lui mériter la Sibérie ! [...] Comme pour Mickey Mouse, l'apparition de Curro ressemblait à ce moment où l'on nourrit les animaux au zoo : des enfants accourent toujours en criant de kilomètres à la ronde⁴.

Pour les communicateurs, la présence de cette mascotte revêt une signification plus profonde :

Curro était un élément d'humanisation et de divertissement dans le cadre d'un événement qui donnait l'impression d'être un peu intimidant, élitiste, et trop sérieux. Nous voulions que le public sache qu'il pourrait avoir du plaisir. Nous avions aussi un Curro gonflé qui pouvait s'asseoir au sommet des édifices, ce qu'il fit, apparaissant un jour ici, un jour là. À sa vue, les gens devenaient hystériques et les poupées le reproduisant se sont vendues comme des petits pains chauds⁴.

9.7. L'IMPACT SUR L'IMAGE DE L'ESPAGNE À L'ÉTRANGER

L'exposition de Séville est fortement soutenue, dès le départ, par le gouvernement. « Améliorer l'image internationale de l'Espagne est un des objectifs que le gouvernement espagnol se fixe en organisant l'exposition [...] montrer une Espagne capable d'atteindre un niveau de croissance comparable à celui des pays dits développés⁵. » Elle y parvient en développant un produit de qualité et de grande envergure qu'elle montre avec fierté aux leaders mondiaux qui viennent à l'exposition en nombre record. Le service de protocole accueille 162 visiteurs de haut niveau dont 77 chefs d'État et de gouvernement, 44 membres de maisons royales, 21 vice-présidents de pays, 21 hauts représentants d'organisations internationales et 227 ministres. Pendant l'Expo,

5. Sociedad Estatal de Gestión de Activios, S.A., *Memoria General...*, p. 317.

Séville agit comme siège du deuxième sommet ibéro-américain, d'une réunion de la Commission européenne, et de plusieurs autres rencontres ministérielles internationales en éducation et en tourisme.

L'exposition universelle Séville 1992 constitue l'événement en Espagne qui historiquement obtient la plus grande couverture de presse. La publicité gratuite ainsi obtenue vaut des millions et projette l'image d'un pays efficace, capable de réalisations de qualité supérieure. La presse internationale signale particulièrement la grande affluence des visiteurs, l'excellente organisation, le grand nombre de pays participants et l'absence d'incidents.

Un sondage auprès de leaders d'opinion européens, chefs d'entreprises, journalistes, professeurs d'université et de grandes écoles confirme la haute opinion qu'ils se font de l'Espagne : 92 % d'entre eux affirment que ce pays s'est grandement amélioré sur le plan économique et social, constitue une zone potentielle de croissance à des prix compétitifs et qu'il y fait bon vivre ; 78 % des répondants indiquent que l'organisation de grands événements en Espagne a contribué à l'amélioration de l'image du pays à l'étranger. Ils classent ainsi ces événements par ordre d'importance : l'Expo '92 de Séville (75 %), les Jeux olympiques de Barcelone (74 %) et Madrid, capitale européenne de la culture (46 %). Dans l'ensemble, les répondants affirment que l'Espagne a grandement profité de cette exposition (77 %), et plus encore l'Andalousie (82 %) et Séville (89 %).

9.8. IMPACT SUR L'IMAGE DES EXPOSITIONS INTERNATIONALES

Le succès d'Expo '92 amène les organisateurs à conclure que les expositions internationales ont un bel avenir :

Le succès d'Expo '92, à l'ère des télécommunications, et le contenu de ses pavillons, sont la preuve que l'identité nationale et culturelle est toujours bien présente à la fin de ce *xx^e* siècle. Il démontre que le divertissement de masse n'a pas à faire appel à la supercherie, à l'exploitation de bas instincts ou à des produits standardisés qui conduisent à l'uniformisation ou la simplification des racines culturelles de chacun.

L'énorme succès de l'Exposition universelle de 1992 confirme la faisabilité d'une culture de masse qui ait de la dignité, soit intelligente, rigoureuse et créative. Il montre qu'il existe une grande demande pour un type de divertissement qui soit récréatif et susceptible de séduire le public mais qui fasse en même temps appel à la connaissance et à la vérité tout en offrant de participer et de mieux comprendre les réalités de notre temps⁶.

Pareil témoignage des organisateurs ne peut que confirmer l'opinion de plusieurs selon laquelle, malgré une concurrence accrue et la présence des nouvelles technologies de communication, les expositions internationales ne sont pas près de disparaître. La suite, d'ailleurs, va le démontrer.

6. *Ibid.*, p. 15-16.

TAEJON 1993

L'emblème officiel indique aux participants et aux visiteurs tant locaux qu'étrangers que l'hôte, la Corée, n'est plus un petit pays tranquille d'Asie mais une nation dynamique qui sera un chef de file de la science et de la technologie dans le monde au siècle prochain.

Rapport officiel de l'Expo '93 de Taejon

10.1. L'EXPO EN BREF: UNE PREMIÈRE DANS UN PAYS EN DÉVELOPPEMENT

Taejon Expo '93, une exposition spécialisée accréditée par le BIE, se tient sur une période de trois mois du 7 août au 7 novembre sur un site de 90 hectares. Taejon, la cinquième ville en importance de la Corée du Sud, au centre-ouest du pays, est considérée comme le carrefour des transports terrestres coréens puisque de nombreuses voies ferrées et routes s'y entrecroisent. Elle n'est qu'à une heure de Séoul, la deuxième région métropolitaine la plus peuplée du monde. On estime à plus de 40 millions la population dans un rayon de seulement 250 kilomètres de Taejon¹.

Cette exposition se veut, au dire des organisateurs, « la première exposition internationale approuvée par le BIE à se tenir dans un pays en voie de développement² », bien que cela puisse paraître difficile à imaginer alors que, même pas deux décennies plus tard, la Corée du Sud fait partie du G20, est devenue la troisième puissance économique de l'Asie et la treizième du monde. Les organisateurs évaluent que l'exposition représente une vaste entreprise d'éducation pour des millions de Coréens :

En tout, 13 400 000 Coréens ont visité un lieu de technologie avancée et pu voir à l'œuvre un modèle de société d'information. Si l'on comparait ce nombre de visites à des activités en classe, cela correspondrait à un cours suivi par 335 000 Coréens. Seule une exposition internationale peut avoir pareil impact, rendant l'éducation accessible à des fermiers, à des pêcheurs et à des enfants accrochés au dos de leur père. Tous les Coréens qui ont visité l'exposition ont ressenti l'arrivée du XXI^e siècle et de la société de l'information ; ils vont certainement contribuer à accélérer le développement à venir. Cet aspect de l'exposition devrait convaincre les pays en voie de développement de ne pas hésiter à tenir une exposition internationale lorsque c'est possible³.

En fait, dans leur réponse à l'enquête préalable du BIE lorsqu'ils soumettent la candidature, les organisateurs de l'exposition expliquaient déjà comment la Corée pourrait jouer un rôle unique en tenant cette exposition :

-
1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : The Taejon International Exposition Organizing Committee, *The Taejon International Exposition Official Report*.
 2. The Taejon... Organizing Committee, « Introduction : Celebrating the First Anniversary of Taejon Expo '93 », ... *Official Report*, vol. 1, p. 2.
 3. *Ibid.*, p. 3.

L'exposition va rechercher une nouvelle manière de connaître un développement mieux balancé et harmonieux en prenant en considération le fait que le pays a connu les affres de la guerre, est divisé, et dispose de peu de ressources naturelles. On peut trouver des solutions qui seront utiles partout dans le monde, surtout que le Corée éprouve les problèmes à la fois des pays développés et des pays en voie de développement. De plus, Taejon Expo '93, à titre d'exposition d'un nouveau type conformément à l'esprit de la nouvelle convention du BIE, va recueillir la sagesse de chacun, permettant ainsi aux pays tant développés qu'en voie de développement d'avoir le sentiment de participer et d'entretenir l'espoir de pouvoir se développer⁴.

Le thème choisi « Le défi d'une nouvelle voie pour le développement » (*The Challenge of a New Road to Development*) veut mettre en lumière que le monde des années 1990 est à un point tournant, évoluant vers la société postindustrielle du XXI^e siècle, et qu'on doit pouvoir résoudre harmonieusement les problèmes existant dans la société industrielle d'aujourd'hui et, ce faisant, faire progresser d'un cran le développement dans le monde. Deux sous-thèmes se dégagent alors : « Science et technologie traditionnelles et modernes » (*Traditional and Modern Science and Technology*) et « Vers une meilleure utilisation et un meilleur recyclage des ressources » (*Towards an Improved Use and Recycling of Resources*).

10.2. DES « OLYMPIQUES ÉCONOMIQUES ET UN FESTIVAL ÉDUCATIF »

Les relations publiques sont appelées à jouer un rôle important dans la promotion de l'exposition. Dans l'organisation, les relations publiques forment une des quatre grandes directions de l'exposition. On y retrouve des communicateurs rattachés au gouvernement ayant acquis une expérience pertinente aux Olympiques de Séoul en 1988. On crée un comité d'experts en « publicité » composé de 14 membres chargés d'évaluer et de modifier au besoin le plan de communication. Pour l'étranger, on constitue un comité du même type et on fait aussi appel à une agence possédant de l'expérience dans la publicité d'expositions. Au début, cette agence fournira essentiellement du conseil, mais en 1992, elle se verra confier le soin de développer de l'information pour les médias et de mener des actions publicitaires à l'intérieur et à l'extérieur du pays.

4. The Taejon..., *Official Report*, vol. 3, p. 36.

En 1989, les organisateurs font part de leur projet : mettre à contribution plusieurs firmes de communication pour développer un plan à long terme, et créer une entité indépendante chargée des communications dans la région même de Taejon. On se fixe deux grands objectifs de communication : au pays, obtenir le soutien nécessaire du grand public et l'inciter à participer ; à l'international, projeter la meilleure image possible de la Corée et de l'exposition et attirer le plus grand nombre de participants et de visiteurs. Dans tous les cas, la communication doit se fonder sur l'exploitation du thème de l'exposition. Pour ce qui est de la stratégie, on recommande, en Corée même, de concentrer la communication d'abord sur la ville hôte puis sur les autres grandes villes du pays ; à l'international, d'établir un véritable réseau de communication utilisant les services des bureaux étrangers du gouvernement et des entreprises et institutions coréennes, et d'utiliser les véhicules de communication adaptés à chaque région, notamment en Asie, en Amérique et dans les pays en voie de développement. On se propose de profiter de la tenue d'autres expositions avant 1993 pour y promouvoir l'exposition et, en particulier, à l'exposition internationale de Séville en 1992.

Le plan de communication subit des changements substantiels en 1991 à la lumière de l'analyse de la situation politique et sociale et de l'état de l'opinion publique en Corée. On constate que la notoriété du projet est faible et que dans la grande entreprise on parle surtout de la difficulté de réaliser un événement de cette ampleur. Le milieu des affaires craint que l'Expo ne devienne un véritable fiasco financier. On fait aussi face au doute qu'entretiennent de nombreux pays sur la capacité de la Corée de mener à bien pareil événement et, en particulier, d'assurer la sécurité des participants. Tenant compte des résultats de cette analyse, le comité organisateur fixe de nouveaux objectifs :

En ce qui a trait aux relations publiques à l'intérieur du pays, le comité recommandait d'obtenir le soutien du public en associant l'exposition à l'expérience vécue lors des Olympiques de Séoul. Le plan visait globalement à convaincre le public des effets que l'Expo engendrerait en tant qu'olympiques économiques et de festival éducatif pour le développement du pays⁵.

À l'étranger, on tente de convaincre les pays que la Corée peut réussir aussi bien à Taejon qu'à Séoul grâce à son savoir-faire économique et culturel, qu'elle est un membre responsable de la communauté internationale, et que cette exposition peut servir à rapprocher le Nord du Sud et à inciter les pays en développement à poursuivre leurs efforts.

5. The Taejon..., *Official Report*, vol. 1, p. 186.

La communication s'effectue en plusieurs étapes : la première, en 1990, consiste à élaborer des plans d'intervention, à commencer par la sensibilisation du public. L'année 1991 est marquée par des manifestations et des concours pour développer le soutien populaire et augmenter la notoriété de l'événement. Dans l'année qui précède l'exposition, on inaugure le centre d'information à Séoul, on s'engage également dans une campagne de recrutement de volontaires et on intensifie les activités de communication à la radio et à la télévision. L'année même de l'exposition est marquée par un blitz de communication et par une série d'événements spéciaux.

10.3. COOPÉRATION DES ENTREPRISES DE PRESSE

Sans surprise, à Taejon comme lors des expositions précédentes, la presse se veut plutôt critique et son attitude ne se modifiera que devant le succès de l'événement et la satisfaction populaire. Au départ, on se questionne sur la capacité des organisateurs de réaliser le projet en si peu de temps, sur leur compétence, sur les prix trop élevés des billets ou sur la faible prévision de touristes étrangers. Les responsables de la communication interviennent donc pour tenter de modifier l'attitude des médias en véhiculant davantage d'information directement au grand public.

En 1991, on met sur pied un programme de coopération avec les médias à la suite d'une rencontre avec des représentants de huit journaux, de cinq magazines et de sept réseaux de médias électroniques. Vers la fin de 1991, puisqu'il n'est plus question de remettre en cause l'exposition, l'intérêt de la presse se porte sur ses aspects concrets comme l'état des travaux de préparation. De plus en plus, des médias publient des spéciaux sur l'exposition et un journal, le *Chosun Ilbo* (*Chosun Daily News*), dont le tirage dépasse les deux millions d'exemplaires, entreprend de publier un spécial hebdomadaire. Pendant l'Expo, le nombre de journalistes couvrant l'événement s'élève à plus de 4 000.

La presse étrangère n'est pas moins sévère envers l'Expo que la presse nationale et le *Rapport officiel de l'Expo* va même jusqu'à rapporter certaines de ces critiques : celle de l'agence de presse Reuters, dans une dépêche publiée juste avant l'exposition, « Taejon Expo '93 ne réussit pas à susciter l'attention au plan international et constitue

seulement une tentative de la Corée pour obtenir de la publicité⁶ ; ou encore celle du journal *Asahi* du Japon « le comité a démontré son manque d'expérience dans les opérations avec des services mal équipés et des fuites d'eau dues à des pluies continues⁷ ». Mais on apprend aussi que le *China Morning Post* est contraint de publier un démenti après que les organisateurs eurent réagi vivement aux affirmations contenues dans un premier article sur l'exposition. Toutefois, au fur et à mesure que le projet devient réalité, de nombreux articles sont louangeurs comme celui du *Nuevo Sigro* du Mexique : « L'Expo de Taejon a organisé, en tant que pays en développement, une exposition de haut niveau, exposant la haute technologie, l'art, la gestion de l'environnement et du recyclage⁸. » Au terme de l'exposition, la presse internationale se montre plutôt unanime à reconnaître le succès de Taejon Expo '93.

Cette appréciation n'est pas étrangère au fait que les activités de communication destinées à la presse internationale sont très nombreuses. On adopte une stratégie en trois étapes. En 1992, on vise à faire connaître l'exposition aux États-Unis, en Europe, au Japon et dans l'Asie du Sud-Est, mais plus tard on se concentrera sur l'Asie et tout particulièrement sur le Japon d'où l'on attend la moitié des visiteurs étrangers. Un total de 225 journalistes de médias étrangers se rendent à Taejon après l'annonce officielle de l'exposition. Lors de l'événement, plus de 2 000 journalistes de près de 500 médias viennent sur les lieux, dont le tiers provient du Japon. Ils sont accueillis dans un Centre de presse inauguré un mois avant l'ouverture de l'exposition et disposant des équipements de diffusion les plus modernes.

10.4. DEUX GRANDS CENTRES D'INFORMATION

Les relations avec les médias à Expo '93, comme dans les autres expositions, demeurent un élément névralgique de la stratégie de communication, mais on mène en parallèle plusieurs autres activités de communication. Les organisateurs souhaitent notamment installer un peu partout en Corée des centres d'information mais à terme, on n'en aménagera que deux, l'un à Séoul et l'autre à Taejon. Dans la capitale, on inaugure un pavillon de deux étages qui ne donne cependant pas tous les résultats attendus. En juillet 1992, on choisit d'installer dans

6. *Ibid.*, p. 194.

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*

une tour du centre-ville un centre d'information qui attire dix fois plus de visiteurs. À Taejon même, le pavillon est installé près du site en construction de telle sorte que les visiteurs peuvent en même temps se faire une meilleure idée du projet.

Pour promouvoir Expo '93 à l'étranger, on met l'accent sur la présence de représentants de l'exposition dans les événements qu'on organise. Comme dans les autres expositions, on produit des brochures, des périodiques et de nombreux films. Cependant, on met l'accent sur l'affichage extérieur comme, par exemple, sur des viaducs (31 à Séoul) ou encore sur des tours dans six grandes villes du pays.

10.5. PRÉVOIR LES DÉBORDEMENTS

Les communicateurs chargés de faire la promotion de l'exposition et les responsables de la mise en marché travaillent étroitement ensemble. Dès le début du projet, ils mènent deux sondages sur l'opinion et les attitudes de divers publics et trois autres sur le nombre prévisible de visiteurs. Les organisateurs estiment que l'exposition devrait attirer 10 millions de personnes, soit le quart de la population de la Corée, une proportion beaucoup plus grande que dans les résultats confirmés des expositions précédentes. Le premier sondage établit à 7 550 000 le nombre de visiteurs attendus, mais on pense que ce nombre pourrait être plus élevé si l'on menait une campagne de communication efficace. Le second sondage, après les campagnes de communication, annonce maintenant 13 770 000 visiteurs, dont 450 000 de l'étranger. En réalité, il en viendra 13 400 000.

Ces prévisions poussent les organisateurs à envisager des mesures de désengorgement, car on ne peut déterminer de façon précise à quel moment ces visiteurs se retrouveront sur le site. On offre d'abord une réduction sur les billets en semaine ou en période de moins grande affluence. On installe aussi sur les routes menant à l'exposition de grands panneaux électroniques qui informent en temps réel sur l'achalandage, avant que le visiteur ne s'engage sur le site. La même information est diffusée à la radio FM.

Mais solution encore plus inventive : on décide que le complexe scientifique de Taedok, qui s'élève à proximité, fera partie intégrante du site de l'exposition. En cas de surcharge, on pourra réorienter les visiteurs vers ce centre. Comme l'exposition vise à sensibiliser le public

à la science et à la technologie, ce détour par un centre scientifique concourt à l'objectif principal. Dans le même esprit d'éducation à la science, de grands laboratoires coréens sont mis à contribution dans l'effort de communication auprès des jeunes.

10.6. UNE COMMUNICATION RENTABLE ?

À Taejon se pose la même question que pour les autres expositions : en quoi l'événement est-il rentable à moyen ou long terme pour le pays ? Plus précisément, quel est pour les entreprises le retour sur investissement dans une présence à une exposition pour une contribution que l'on considère d'abord et avant tout du domaine des relations publiques ? Et en quoi la communication contribue-t-elle aux retombées de l'exposition ?

Les représentants de grandes entreprises interviewées par les médias, dont les propos sont repris dans le rapport final, sont d'opinion que leur participation a été bénéfique. Selon eux, la notoriété de leur entreprise a grandement profité de l'exposition, comme le rapporte un journal : « Les compagnies qui avaient déjà dit "On aurait pu avec l'argent que l'on a donné construire une autre usine" et qui étaient hésitantes à participer à l'Expo en sont venues à la réalisation que l'Expo parvenait avec succès à publiciser leur image de marque⁹. » Mais quel est le véritable retour sur investissement de l'exposition dans son ensemble ?

Les dépenses totales réalisées par le comité organisateur pour la construction, les événements et les opérations se sont élevées à environ à 400 milliards de won. De plus, un montant évalué à 200 millions de won a été consacré à l'expansion des infrastructures de Taejon et de sa province. Parallèlement, 700 millions de won ont été affectés à la construction de routes et à l'amélioration de l'environnement et un autre 300 millions à la construction de pavillons par les compagnies et les institutions gouvernementales¹⁰.

Toutes dépenses confondues, on a décaissé deux milliards de won pour un seul événement. Cependant, il faut comparer ces chiffres à ceux sur la productivité et l'emploi. Selon les statistiques du bureau

9. « The Effects of over 350 Billion Won Through Corporate Public Relations », *Chosum Daily News*, 5 novembre 1993, dans... *Official Report*, vol. 3, p. 209.

10. « 93 Days of Actually Touching the Science of the Future – What Result Did the Expo Produce? », *The Hankyoreh Shinmun*, 7 novembre 1993, cité dans... *Official Report*, vol. 3, p. 209-210.

KIEI, l'Expo a créé l'équivalent de 3,6 milliards de won en gains de productivité, 1,25 milliard de won de consommation et il s'est créé 217 000 emplois¹¹.

On signale d'autres retombées tangibles et non des moindres. On évalue que le développement de la région de Taejon est devancé de 10 ans. Grâce à l'exposition, la ville devient un centre international de recherche et de développement. L'impact touristique se fait également sentir : dans la seule année de l'exposition, le nombre de touristes augmente de 300 000. C'est sans compter l'impact majeur de l'événement sur le développement des connaissances dans la population et sur un renouveau d'intérêt de centaines de milliers de jeunes pour les sciences et la technologie. Ces retombées majeures découlent en partie du travail de communication publique et de communication marketing qui n'a cessé de mettre d'abord en valeur le thème tout en informant systématiquement de multiples publics cibles.

11. *Ibid.*, p. 210.

LISBONNE 1998

L'organisation d'Expo '98 s'est profondément engagée à faire de l'exposition un forum élargi autour du thème des océans et des grandes questions du ^{xxi}^e siècle.

Rapport de l'exposition mondiale de Lisbonne de 1998

11.1. L'EXPO EN BREF: « LA PLUS INTERNATIONALE DES EXPOSITIONS »

En 1998, du 22 mai au 30 septembre, se tient à Lisbonne, au Portugal, une exposition internationale *reconnue* selon la classification du BIE¹. Appelée officiellement *Exposition mondiale de Lisbonne de 1998*, en abrégé *Expo '98 Lisboa*, elle obtient la participation de 146 pays et de 14 organisations internationales, ce qui fait dire aux organisateurs que « cette participation officielle a fait de l'Expo '98, sans conteste, la plus internationale des expositions réalisées jusqu'à ce jour² ». Cette exposition marque le 500^e anniversaire du premier des grands voyages d'exploration des navigateurs portugais des XV^e et XVI^e siècles. C'est l'occasion pour le Portugal de se mettre en valeur en attirant l'attention en particulier sur le rôle économique et politique important qu'il a joué et joue encore sur les mers.

Le premier des trois grands objectifs de l'exposition se formule donc ainsi: l'affirmation du Portugal, tant sur le plan national qu'international. Deuxième objectif: projeter de Lisbonne l'image d'une grande capitale atlantique en s'appuyant sur le projet de l'Expo comme moteur de transformations urbaines majeures. Le site occupe un espace de 60 hectares bordant les rives du Tage, dans la partie orientale de la capitale portugaise. On y entreprend d'importants travaux de revitalisation comprenant l'assainissement du milieu ambiant, le réaménagement du parc industriel de la ville et la création de nouveaux modèles d'urbanisation. Après l'exposition, les citoyens pourront enfin avoir accès au fleuve. L'Expo est donc dès le départ conçue en prévoyant que le site serve à d'autres fins après l'exposition: construction d'immeubles de services, d'industries non polluantes, d'équipements sociaux et de zones de loisir et d'exploitation touristique liées à l'environnement fluvial. Enfin, troisième et dernier grand objectif: assurer le maximum de retombées économiques pour la région, ce que cette exposition ne manquera pas de faire en attirant plus de 10 millions de visiteurs et en mettant en place des infrastructures qui vont par la suite contribuer à l'essor, notamment, de la recherche et du développement.

On comprend mieux le choix du thème central de l'exposition, « Les Océans, un héritage pour l'avenir », qui veut marquer cet important anniversaire en même temps qu'il souligne l'année internationale des océans, décrétée par l'ONU en 1998. Si le thème de l'océan commémore

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant: Commissaire général d'Expo '98, *Rapport, Exposition mondiale de Lisbonne de 1998* [cédérom].

2. Commissaire..., *Rapport...*, p. 143.

bien les 500 ans du voyage de Vasco de Gama aux Indes, il permet en même temps une large réflexion sur les menaces qui pèsent sur les océans aujourd'hui, le plus souvent venant de l'homme : les marées noires, le rejet de déchets à l'eau par les navires, l'exploitation sauvage des ressources de la mer, l'utilisation de produits chimiques dangereux. Le développement de ce thème vise aussi un objectif de communication : développer dans le public une nouvelle attitude par rapport à la préservation des océans, sur le plan individuel et dans les collectivités nationales et internationales.

Le thème influence visiblement la programmation culturelle et inspire les pavillons thématiques, le pavillon du Portugal et, bien sûr, la programmation scientifique dont les 46 événements principaux de réflexion attirent 12 000 personnes. Le thème est consacré lorsque la Commission mondiale indépendante pour les océans soumet son rapport final *L'Océan, notre futur*, dans le cadre de l'Expo.

11.2. LE COMMISSAIRE GÉNÉRAL ET LA COMMUNICATION

On ne trouve pas à l'exposition de Lisbonne le regroupement des diverses fonctions de la communication dans une structure unique. Cependant, la communication est étroitement associée au bureau du Commissaire général qui assume, comme dans d'autres expositions, la responsabilité ultime de l'événement et exerce lui-même une importante fonction de représentation auprès du BIE et des gouvernements étrangers. Certaines fonctions de communication comme l'information et les relations « extérieures » relèvent directement du Commissaire général. Plus encore, la société responsable de l'exposition, Parque Expo '98, S.A., soucieuse de prévenir toute discordance dans les messages, nomme un porte-parole « unique » qui se rapporte au Commissaire général. Paulo Loff³, des communications de Parque Expo '98, se rappelle combien les relations avec les médias étaient loin d'être faciles, notamment entre 1996 et 1998. Comme dans d'autres expositions, les médias doutent de la pertinence du projet et de son succès et contestent régulièrement les décisions de l'organisation. Ce n'est pas pour rien, ajoute-t-il, que le porte-parole « nous a suivis avant, pendant et après l'exposition ».

D'autres fonctions de communication se retrouvent sous une direction appelée PROMARK (promotion et marketing) comme le développement de l'image de marque, la mise en marché, l'élaboration des contenus et la production de publications. Enfin, les fonctions dites

3. Paulo Loff, Entrevue avec l'auteur, 12 mars 2009.

de relations publiques et celles du protocole relèvent de la direction des opérations. Les relations publiques assument la responsabilité de l'accueil des visiteurs de marque, à l'exception des représentants officiels des pays et de certains dignitaires dont s'occupe le service du protocole. On accueille ainsi plusieurs milliers de visiteurs lors d'événements particuliers et notamment lors des journées d'honneur qu'organisent certaines entreprises en tant que sponsors.

À compter du début de l'exposition, alors que le travail de planification et de préparation est terminé, on regroupe toutes les fonctions de communication dans la Direction des opérations.

11.3. DEUX CAMPAGNES DE PUBLICITÉ

Dès qu'on termine le plan directeur de l'Expo, en juin 1994, le plan stratégique de promotion et de publicité prend forme. La stratégie consiste d'abord à développer une image de marque pour l'exposition. Ensuite, on axe la communication sur le thème, non seulement dans les messages mais aussi dans les activités pour les publics cibles. On met aussi l'accent sur l'importance de la présence internationale et sur la dimension festive de l'exposition.

Deux campagnes de publicité sont dignes de mention : *Bébés*, axée sur l'océan comme source de vie, et *Peuples*, centrée sur le caractère universel de l'exposition. En outre, deux campagnes de promotion font leur marque : le programme *Oceanofilia* destiné aux jeunes qu'on rejoint de deux manières, soit par des activités ludiques comme les *Clubs des Mers*, des cours de natation et de voile ou par des approches pédagogiques incluant des matières reliées au thème dans les programmes d'enseignement. L'autre programme de promotion consiste à faire connaître l'exposition le plus largement possible dans tout le pays en suscitant l'engagement du plus grand nombre de Portugais envers l'événement. Pour y arriver, des représentants de l'Expo effectuent des tournées pour présenter l'exposition dans toutes les régions du pays.

11.4. PREMIER ÉVENTAIL COMPLET DE MÉDIAS AUTOGÉRÉS

Jamais dans l'histoire une exposition internationale avait géré elle-même autant d'organes de presse à la fois : une station de télévision, une station de radio, un quotidien et une agence de presse. TeleExpo produit plus de 1 600 heures de programmation dont 370 diffusées à l'échelle nationale sur la chaîne RTP2. La Radio de l'Expo met en ondes

environ 1 300 heures d'émissions pour le marché portugais et près de 1 000 autres pour le reste du monde. Le quotidien de l'Expo, publié pendant 132 jours, atteint un tirage global de plus de 17 millions d'exemplaires. Enfin, l'agence de presse produit à elle seule au-delà de 3 000 nouvelles. Les médias et le public peuvent donc compter sur une abondante information provenant directement de l'organisation de l'Expo.

Les journalistes eux-mêmes diffusent quantité de nouvelles. On accrédite plus de 6 000 journalistes étrangers provenant de 2 400 organisations de presse dans 88 pays, et 5 200 journalistes portugais de plus de 900 médias. Expo '98 opère son propre Centre de presse, le *Centro de Comunicação Social*, où les journalistes peuvent notamment profiter des équipements numériques nécessaires à la production et à la diffusion de nouvelles et d'émissions d'affaires publiques.

11.5. UN MARCHÉ CIBLE STRATÉGIQUE : LES VISITEURS ÉTRANGERS

Les spécialistes du marketing s'appuient sur des études pour déterminer leurs marchés cibles. Pour Expo '98, les études prévoient que 7 500 000 personnes visiteront l'exposition dont deux tiers provenant du Portugal et un tiers de l'étranger. La prévision est conservatrice car ces prévisions seront dépassées. Cependant, la proportion entre le nombre de visiteurs portugais (61 %) et étrangers (39 %) correspond assez bien aux prévisions. On se fonde sur ces études pour déterminer les marchés primaires : le Portugal, l'Espagne et certains pays européens comme l'Allemagne, la France, le Royaume-Uni, l'Italie et les pays du Benelux.

Ces études aident aussi à élaborer une politique de tarification pour l'entrée sur le site de l'Expo. On prévoit une vente anticipée de billets à prix réduit. Les billets sont disponibles pour trois périodes distinctes de vente et des rabais sont offerts à tous ceux qui achètent leurs billets à l'avance. C'est ainsi qu'on vend 30 % de tous les billets dans les deux périodes de vente anticipée. On adopte aussi une échelle de prix en fonction de certains publics et on cherche à répondre à certains besoins exprimés dans les études : billets d'un jour mais aussi d'une nuit, billets de trois jours et même des abonnements de trois mois. À la fin du premier mois de l'exposition, on ajoute trois autres offres spéciales de billets identifiées comme *Famille*, *Longues Nuits* et *Vacances*.

Pour la promotion, on met en vente des produits dérivés identifiés à l'Expo, on adopte un thème musical officiel baptisé *Pangea*, du nom que la géologie donne à la seule masse terrestre qui existait sur la planète avant la dérive des continents. On choisit encore un logotype symbolisant la mer et le soleil, et on conçoit une mascotte officielle, Gil, dont le nom évoque celui d'un grand navigateur portugais du ^{xv}^e siècle. Ainsi tous les éléments de promotion rappellent d'une manière ou d'une autre le thème de l'exposition.

Grâce à toutes ces interventions de communication publique et de communication marketing et en se fondant sur la qualité même du projet, l'exposition de Lisbonne non seulement atteint ses objectifs mais laisse derrière elle un héritage à la fois spirituel et matériel. Comme les organisateurs le signalent dans leur rapport final, les citoyens de la zone métropolitaine de Lisbonne ont déjà commencé à profiter de ce vaste espace. « Il est d'ailleurs significatif que le 16 octobre 1998, quinze jours après la fermeture de l'Expo, le site où elle a eu lieu a été réouvert au public, sous le nouveau nom de Parc des Nations⁴. »

4. Commissaire..., *Rapport...*, p. 33.

HANOVRE 2000

Dès le tout début, Expo 2000 a dû relever le défi particulièrement difficile d'influencer favorablement l'opinion publique. Trop longtemps et de manière trop importante, Expo 2000 avec son thème « L'Homme, la Nature et la Technologie », qui donnait l'impression de dire tout et rien [...] a été perçue comme une sorte d'événement éducatif, voire un exercice académique.

Rapport du ministre fédéral de l'Économie
et de la Technologie sur l'Exposition universelle
de Hanovre Expo 2000

12.1. L'EXPO EN BREF: DES INITIATIVES NOUVELLES

L'exposition universelle de première catégorie de Hanovre 2000, qui se tient du 1^{er} juin au 30 octobre, présente toutes les caractéristiques des grandes expositions de ce type¹: un site de plus de 160 hectares et le plus grand nombre de participants jamais réunis jusque-là, soit 155 pays et 17 organisations internationales. Comme elle se tient à l'emplacement d'un centre de foires commerciales déjà existant, cette exposition offre aux participants, et c'est la première fois, le choix entre des aires d'exposition déjà aménagées ou des espaces où ils pourront construire eux-mêmes leur pavillon.

Plusieurs pays prennent avantage de la contribution financière du gouvernement fédéral allemand, 100 millions de deutschemarks (DM), sans laquelle il n'aurait pas été possible pour l'exposition d'obtenir la participation d'un si grand nombre de pays et d'organisations internationales. Rappelons que les deux tiers des pays participants sont des pays en voie de développement et que certains d'entre eux participent à une exposition internationale pour la première fois. On s'efforce de soutenir tout particulièrement la participation des pays de l'Afrique noire. Quarante États s'installent sous un même toit, le Hall d'Afrique, du jamais vu dans une exposition universelle. Ce pavillon attire d'ailleurs une des plus grosses foules de l'exposition, soit 5 millions de visiteurs. Dans la tradition des expositions universelles, on élabore un programme culturel étoffé: plus de 15 000 événements sur le site, plus de 300 000 artistes sur différentes scènes et une moyenne quotidienne de 90 concerts, pièces de théâtre ou spectacles. Cette abondance profite au visiteur qui, comme on l'a calculé, assiste en moyenne à cinq événements culturels lors de son passage à l'exposition.

«L'Homme, la Nature et la Technologie», voilà le thème central de l'exposition dont les organisateurs justifient le choix ainsi:

Les 150 dernières années ont permis l'éclosion de la liberté, de la prospérité et d'une plus grande espérance de vie dans de nombreuses parties du monde. Les expositions universelles ont souvent servi de vitrines à ces progrès. Cependant, d'autres parties du monde continuent de faire face à l'oppression, à la pauvreté et à la maladie. Et partout dans le monde, on inflige de graves dommages à l'environnement. Les progrès technologiques peuvent certes aider à résoudre les problèmes mais pour obtenir de plus grands progrès, il faut regarder plus loin. La seule véritable manière

1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, *Report by the Federal Minister of Economics and Technology on the World Exposition Expo 2000 in Hanover*.

de réaliser un progrès durable est l'intégration grâce à des solutions réunissant les ressources à la fois de la technologie, de la culture, de la science, des affaires et de la politique².

On poursuit aussi la tradition plus récente d'organiser des forums de réflexion sur le thème. Durant une période de quatre mois, 60 organisations internationales parrainent 10 événements consacrés au *Dialogue global* attirant plus de 4 500 participants sans compter plus de 40 000 internautes qui en visitent le site Internet. Au cours du dernier forum, *Bâtir un avenir de participation globale*, 50 jeunes de divers continents viennent échanger avec des experts et des personnalités politiques.

Ce thème anime réellement l'aire thématique dans laquelle on érige 12 pavillons dont certains sont très populaires comme celui sur *Le XXI^e siècle*. C'est dans cette aire qu'on trouve également 39 *Projets autour du monde*, une initiative digne de mention parce que, pour la première fois dans une exposition internationale, on incorpore des projets locaux et régionaux provenant de tous les continents. Pour susciter de tels projets, on organise une compétition internationale à laquelle s'inscrivent 3 000 participants. Près de 500 projets dans 123 pays obtiennent le statut de *Projet international autour du monde Expo 2000*. On retrouve plusieurs d'entre eux sur le site de l'Expo : dans des pavillons nationaux, dans l'aire thématique ou encore à l'occasion des forums du *Dialogue global*.

On lance un concours analogue en Allemagne où quelque 300 projets se voient décerner le statut de *Projet autour du monde en Allemagne Expo 2000*. L'impact de ce programme est énorme sur l'économie allemande. Selon une étude de l'Institut de recherche économique de la Basse Saxe, sur 25 milliards de marks de retombées économiques dans la région, 2,5 sont attribuables directement au développement de ces projets. L'étude estime que l'Expo a créé ou consolidé 25 000 emplois hautement qualifiés.

12.2. UN PROBLÈME D'IMAGE

Malgré son indéniable valeur, reconnue par la très grande majorité de ceux qui visitent l'exposition de Hanovre, cet événement connaît de manière soutenue des problèmes d'image liés à des défaillances à la fois dans la gestion des opérations et dans celle de la communication. Les communicateurs ont peine à « vendre » une exposition que les visiteurs

2. The World Exposition Expo 2000..., *Expo 2000 Hannover*, p. 6.

potentiels boudent dès les premiers jours : prix d'entrée trop élevé d'où un taux de fréquentation beaucoup plus faible que prévu, site relativement peu original, ville hôte aux attraits touristiques limités, et pronostic de déficit important à charge des contribuables allemands.

Les agences de communication avaient pour tâche principale de faire d'Expo 2000 un événement médiatique. Si une analyse quantitative témoigne d'un intérêt massif des médias pour l'événement, une analyse qualitative révèle un problème d'image : il a en effet été largement question de l'absence de visiteurs, du prix du billet d'entrée, des dépenses annexes (hébergement, restauration...) jugées exorbitantes, du choix de Hanovre comme ville hôte ainsi que du montant du déficit et de sa répartition entre l'État fédéral et les Länder, des débats allemands internes qui ont souvent relégué au second plan l'exposition elle-même, et dont la presse internationale s'est très largement faite l'écho [...] La dureté de la presse allemande ne s'est atténuée que lorsque le succès populaire l'a contrainte à nuancer ses propos, à partir du moment où le décalage entre ce que disaient les visiteurs et ce que lisaient les lecteurs est devenu trop évident. Dès août, la presse cessa ainsi de critiquer l'Exposition elle-même pour ne se concentrer que sur le déficit, aidé en cela par les maladroites de l'organisateur³.

D'abord, les critiques sur le prix d'entrée, bien que courantes dans toutes les expositions, affectent sérieusement ici la fréquentation dans les premières semaines de l'exposition, jusqu'à obliger les organisateurs à réduire substantiellement les prix. Trop tard, le mal est fait et la presse s'en fait largement l'écho. Sans compter que cette réduction vient augmenter le déficit.

Puis, la grogne s'installe parce que la foule escomptée n'est pas au rendez-vous :

On l'avait annoncé comme le super-événement de l'année [...] six semaines après l'ouverture de la première exposition internationale jamais tenue au pays, l'Allemagne se demande qu'est-ce qui a bien pu se passer. Seulement 3 millions de visiteurs se sont présentés aux tourniquets et l'objectif de 40 millions de visiteurs ressemble maintenant davantage à un château en Espagne⁴.

Qu'est-il arrivé ? Il semble que les organisateurs aient révisé à la hausse leurs prévisions initiales en s'inspirant des chiffres de fréquentation obtenus à la précédente exposition de Séville '92, soit 42 millions. « Les agents de presse ont affirmé dans leurs briefings avant l'ouverture

3. Exposition Universelle Vision France Hanovre 2000, *Exposition universelle Hanovre 2000, rapport général*, p. 29-30.

4. William Drozdiak, « Too Plugged In for Traveling to the World's Fair ? », *International Herald Tribune*.

que c'était là un objectif intentionnellement modeste⁵. » Mais selon le président d'alors du Bureau International des Expositions, Gilles Noghes, « pour des raisons inexplicables, le nombre de visiteurs est passé de 18 millions, au moment où l'exposition a été enregistrée par le BIE, en 1994, à 40 millions, quelques années plus tard. Le résultat de l'exposition, 18 millions, est donc conforme aux premières estimations⁶. » Heureusement, le vent tourne; à compter de la dixième semaine, on enregistre un nombre croissant de visiteurs. Et bonne nouvelle: un sondage de l'Université de Hanovre dont les résultats sont dévoilés par voie de communiqué indique que 96 % des visiteurs à Expo 2000 recommanderaient une visite à leurs amis, que 43 % planifient une seconde visite et que 19 % comptent y retourner par la suite.

Le déficit substantiel subi par l'exposition constitue un autre sujet majeur de critique. Dans leur rapport, les organisateurs de l'Expo reconnaissent que l'exposition a accumulé un déficit important à cause du moins grand nombre de visiteurs mais aussi des rabais sur le prix d'entrée: le rendement par billet passe de 45 à 26 marks, ce qui réduit le revenu total de 1,3 milliard de marks. La décision d'annuler les frais de stationnement coûte 100 millions de marks additionnels. Pourtant, les organisateurs ne manquent pas de rappeler que le déficit annoncé de 2,4 millions de marks n'est pas aussi dramatique qu'on le dit car on ne doit pas oublier que les expositions internationales engendrent des bénéfices macroéconomiques substantiels. Ils dévoilent une étude qui souligne que, même en étant conservateur, on peut estimer qu'Expo 2000 aura généré au moins 2,7 milliards de marks en revenus de taxes pour le gouvernement fédéral, les gouvernements régionaux et locaux.

12.3. UN POSITIONNEMENT TROP GÉNÉRAL

Voilà donc suffisamment de problèmes pour compliquer la tâche des communicateurs. Cependant, les responsables de la communication contribuent eux-mêmes directement à cette mauvaise image, d'abord par un positionnement de l'exposition trop général.

Les communicateurs avaient d'abord à informer sur la nature d'une exposition internationale. L'Allemagne, bien qu'elle ait déjà organisé les Jeux olympiques ou la Coupe mondiale de football, n'avait

5. John Hooper, «End of World Fair Puts Germany out of its Misery», *The Guardian*, Londres, 28 octobre 2000.

6. Gilles Noghes, «Hanovre 2000, un échec?», Communiqué pour le *Monaco-Matin*, 14 novembre 2000.

jamais été jusque-là l'hôte d'une exposition universelle. Il fallait donc avant toute chose expliquer au public et à la communauté des affaires ce qu'est une exposition universelle, ce qu'elle a d'unique et quels en sont les avantages pour un pays hôte. Mais, de l'aveu même des organisateurs d'Expo 2000, le message ne réussit pas à traduire la réalité d'une exposition universelle et, pour cette raison, ne parvient pas à susciter l'intérêt, encore moins l'enthousiasme des visiteurs éventuels :

Dès le tout début, Expo 2000 a dû relever le défi particulièrement difficile d'influencer favorablement l'opinion publique. Trop longtemps et de manière importante, Expo 2000, avec son thème « L'Homme, la Nature et la Technologie » qui donnait l'impression de dire tout et rien, qui avait été approuvé par le BIE et ne pouvait être modifié, a été perçu comme une sorte d'événement éducatif, voire un exercice académique⁷.

Le défi demeure donc de réorienter le positionnement de l'exposition auprès des médias et du public ; mais l'entreprise est de taille :

Le défi était de rendre concret un projet initialement formulé de façon abstraite [...] En rétrospective, on se rend compte qu'Expo 2000 est demeurée vague et intangible pour les visiteurs potentiels, tout le long de la phase préparatoire et jusqu'à l'ouverture, c'est-à-dire jusqu'au moment où enfin on pouvait montrer de vraies images. Les tentatives pour donner de l'Expo une image moderne et d'avant-garde avec des slogans comme « L'avenir est fait d'idées » ou encore « Un monde nouveau se lève » sont demeurées vaines. Ces difficultés ont aussi été répercutées par les agences de relations publiques et de publicité chargées de promouvoir l'Exposition. Les dépliants, les brochures, les affiches et les annonces dans les journaux étaient orientés davantage sur les détails techniques que sur la valeur d'Expo 2000 en termes d'expérience et de divertissement⁸.

Cette idée est reprise par le Secrétaire général du BIE :

L'Exposition de Hanovre était très ambitieuse, elle a été tenue dans un des pays les plus riches du globe, un pays reconnu comme étant efficace sur le plan technique. L'investissement a été énorme. Il y a eu dialogue à l'échelle mondiale, les pièces exposées et les pavillons étaient remarquables et intéressants. Pourtant, les résultats n'ont pas été trouvés satisfaisants par tout le monde. Pourquoi ? Parce que le message n'était pas clair. Le message au sujet de la valeur de l'exposition n'a pas été transmis à la communauté locale et à la communauté internationale⁹.

7. Bunderministerium..., *Report...*, p. 15.

8. *Ibid.*, p. 16.

9. Patrimoine Canadien, *Colloque sur les expositions internationales et les médias...*, p. 17.

12.4. GESTION DU MARKETING: DES DÉLAIS COÛTEUX

Un positionnement trop général n'est pas le seul problème qu'affrontent les communicateurs. Certaines déficiences sur le plan de la mise en marché compromettent et même retardent le lancement de campagnes de communication. Selon les organisateurs, Expo 2000 doit attendre jusqu'en 1998 pour trouver une personne suffisamment expérimentée et reconnue pour prendre les commandes de la Direction du tourisme et de la billetterie. En conséquence, on assiste à une rotation de personnel de direction. Des décisions relatives au marketing sont prises avec trop d'hésitation, trop tard ou pas du tout. Les interventions intensives sur le plan des ventes, en 1999 et 2000, ne permettent pas de reprendre le temps perdu.

Expo 2000 doit donc revenir à la charge à cause des changements apportés au positionnement et à la mise en marché, avec trois nouvelles campagnes de publicité. Une première campagne d'image de marque, en 1998, coûte 20 millions de deutschemarks. La campagne grand public qu'on lance en janvier 2000 coûte encore plus cher : 70 millions de deutschemarks dont 30 millions pour la promotion de l'événement à l'étranger. Elle ne produit pas les résultats escomptés parce que la publicité ne véhicule ni photos ni messages qui pourraient susciter l'émotion. Pendant ce battage publicitaire, la couverture médiatique continue de mettre l'accent sur le prix excessif des hôtels, sur les coûts souvent trop élevés des services sur le site, sur les contraintes du stationnement, et sur les charges supplémentaires pour les billets achetés à l'entrée.

C'est alors que les organisateurs, au beau milieu de l'exposition, décident de porter un grand coup avec une troisième campagne de publicité. Compte tenu du nombre décevant de visiteurs, les administrateurs approuvent rapidement, le 7 juillet, le lancement d'une nouvelle campagne centrée cette fois sur la qualité de l'expérience à vivre et le plaisir qu'on pourra trouver à l'exposition. Avec le slogan *Cela n'arrive qu'une fois; cela ne reviendra pas*, la campagne dure jusqu'en octobre et obtient des résultats positifs. On peut penser que si cette approche avait été adoptée dès le départ, les résultats auraient pu être bien différents : « Le succès engendré par le changement d'approche dans la stratégie de publicité s'est manifesté par une augmentation du nombre de visiteurs. Une comparaison entre les périodes avant et après la campagne de juillet indique qu'il y a eu une moyenne de 375 000 visiteurs de plus par semaine à Expo 2000¹⁰. »

10. Bunderministerium..., Report..., p. 16.

12.5. LES EXPOSITIONS INTERNATIONALES REMISES EN QUESTION

Les organisateurs de Séville avaient fièrement déclaré que le succès de l'exposition de 1992 montrerait que l'enthousiasme pour ce genre d'événement était toujours présent même à l'ère des télécommunications, et que le public et les médias seraient encore à ce grand rendez-vous de la diversité culturelle. Les ratés de l'exposition de Hanovre viennent quelque peu ternir cette image.

Déjà, avant même que l'exposition de Hanovre ne soit ouverte, le journal *Le Monde* s'interroge sur l'avenir des expositions :

Il est à craindre que l'Expo 2000 ne fasse définitivement passer ce genre de manifestation universelle et populaire, vitrine du progrès technologique et industriel, à la fois naïve et cocardière, à celui de simple foire commerciale. Si les organisateurs des prochaines expositions continuent sur cette lancée, il y a tout lieu de croire qu'elles disparaîtront, avantageusement remplacées par les Forums sur la Toile, plus propices aux échanges, ou cédant le pas aux parcs d'attraction type Disney ou Astérix, intellectuellement mieux fichus parce que sans prétention humaniste¹¹.

Un spécialiste allemand de la mondialisation, Stephan-Gotz Richter, renchérit : « À l'ère de la révolution numérique, ces jamborees d'exhibition sont dépassés. Déjà, il y a des expositions internationales presque tout le temps. Et les gens qui ont assez d'argent pour se rendre à Hanovre verraient davantage en demeurant chez eux à surfer sur le Net¹². » La presse titre : « Hanovre, l'impréparation universelle » ou encore « Le fiasco universel de l'exposition de Hanovre ».

Il est certes regrettable que malgré la qualité de l'exposition de Hanovre, les problèmes qu'elle a éprouvés rejaillissent sur l'image des expositions. Malgré cela, les responsables du Bureau International des Expositions sont loin d'être pessimistes, comme en fait foi cette déclaration de Gilles Noghes, son président d'alors :

L'avenir des expositions internationales est-il menacé ? En aucune façon [...] Rappelons qu'il y a plus d'un siècle, quatre ans avant l'Exposition universelle de Paris en 1900, la presse se demandait si les expositions universelles n'appartenaient pas au passé¹³.

11. « L'Exposition universelle de Hanovre éclipsée par Berlin », *Le Monde*, Paris, 23 septembre 1999.

12. Stephan-Gotz Richter, cité dans Drozdiak, *op. cit.*

13. Noghes, *op. cit.*

12.6. UN BILAN MITIGÉ

Les organisateurs non plus ne tirent pas de conclusions trop pessimistes malgré tout. S'ils n'ont pas atteint leurs objectifs quantitatifs eu égard aux coûts et au nombre de visiteurs, ils estiment par contre avoir atteint leurs objectifs qualitatifs :

Au lieu de l'étalage classique habituel de réalisation et d'auto-glorification, Expo 2000 à Hanovre a été une tribune où l'on a présenté et discuté les différentes options d'intervention économique, sociale et écologique dans la foulée de l'Agenda 21 adopté par la Conférences des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro en 1992¹⁴.

Ils rappellent le succès de nouveaux concepts comme *Projets autour du monde* et *Dialogue global*. Ils mettent en lumière des résultats moins tangibles mais tout aussi positifs comme le fait que les visiteurs étrangers sont repartis avec une image positive de l'Allemagne et, à l'inverse, que les Allemands se sont ouverts à toutes les cultures représentées à l'exposition. Ils signalent que beaucoup de jeunes – on en a dénombré 1 740 000 – ont fréquenté l'Expo. Et bien sûr, ils n'oublient pas de montrer toutes les infrastructures que l'Expo laisse derrière elle. Ils n'hésitent pas à conclure donc qu'Expo 2000 a été, tout compte fait, un succès.

Quant aux activités de communication, on peut très certainement s'interroger sur leur efficacité, comme le font des observateurs extérieurs :

Une communication maîtrisée constitue, aujourd'hui plus que jamais, une des clés du succès d'une exposition universelle. Les différentes campagnes de promotion d'Expo 2000 ainsi que les relations des organisateurs avec les médias ont fait l'objet de commentaires, souvent très critiques, de la part des observateurs et des agences spécialisées¹⁵.

L'expérience de Hanovre tend à confirmer la théorie selon laquelle il existe une relation étroite entre les opérations et la communication. L'exposition est plus difficile à mettre en marché lorsque des problèmes comme le coût d'entrée ou le coût de l'exposition occupent tout l'espace médiatique. Quand, de surcroît, les communicateurs éprouvent de la difficulté à positionner l'exposition ou à produire une publicité convaincante, il ne faut guère s'étonner qu'on fasse de cette exposition un bilan mitigé.

14. Bunderministerium..., *Report...*, p. 34.

15. Exposition universelle..., *op. cit.*, p. 26.

AICHI 2005

Expo 2005, avec son thème sur la sagesse de la nature, a laissé un legs d'une valeur inestimable dans le domaine de la gestion des énergies et de la technologie environnementale qui provoquera des changements dans les styles de vie.

Ole Philipson
Président d'honneur du BIE

13.1. L'EXPO EN BREF: « PREMIÈRE EXPOSITION DU XXI^e SIÈCLE »

Première exposition internationale du XXI^e siècle, l'exposition d'Aichi 2005 se tient du 25 mars au 25 septembre sur un site de 173 hectares et accueille 22 millions de visiteurs. Y participent 121 pays, 4 organisations internationales et plusieurs dizaines d'organisations non gouvernementales ainsi que quelques grandes entreprises japonaises¹.

Il faut savoir qu'Aichi se trouve à quelques kilomètres de Nagoya, la « capitale du centre », le cœur de la puissance industrielle nippone. Certains pensent même qu'elle pourrait éventuellement éclipser Osaka comme deuxième pôle économique de l'archipel. Malgré une longue récession ailleurs au pays, la région de Nagoya, avec ses 13 millions d'habitants, ne cesse de prospérer et affiche le taux de chômage le plus bas du Japon. Des constructeurs comme Mitsubishi, Honda, Suzuki et Toyota y fabriquent chaque année plus de quatre millions de véhicules, soit 44 % de toute la production automobile japonaise d'alors et 57 % de toute la production dans les domaines de l'aéronautique et de l'armement.

À cette exposition, les attractions spéciales ne manquent pas : la tête fossilisée d'un mammoth, trouvée en Russie en 2002 et présentée dans une pièce frigorifiée ; le bio-poumon, le plus grand mur végétal au monde ; des robots dinosaures et des robots humanoïdes servant de guides ; dans le pavillon de Toyota, des robots bipèdes jouant divers instruments de musique.

13.2. UNE INSPIRATION: LA SAGESSE DE LA NATURE

Le thème « La sagesse de la nature » inspire toute l'exposition :

Ce thème représente le profond désir de l'Humanité de composer avec le plus grand défi du XXI^e siècle : assurer un développement durable en s'inspirant des magnifiques mécanismes des écosystèmes et des mystères de la vie de manière à ouvrir la voie à un avenir souhaitable².

-
1. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : Japan Association for the 2005 World Exposition, *The 2005 World Exposition Aichi Japan Official Report*.
 2. Japan Association for the 2005 World Exposition, ...*Official Report*, p. 38.

Le thème suggère que l'humanité doit travailler en harmonie avec son environnement et que la vraie sagesse se trouve dans un rapport durable entre l'homme et la nature. Qui pouvait mieux aborder pareil thème que les habitants du Japon qui ont toujours célébré la beauté naturelle et la valeur intrinsèque de leur environnement. Il s'en trouve cependant pour exprimer des réserves sur l'exposition et l'exploitation qu'elle fait du thème :

Sous un autre intitulé que celui d'Osaka, placé sous le signe du « Progrès dans l'harmonie » elle s'inscrit dans la même logique : celle d'une foi inébranlable dans le scientisme né avec l'industrialisation et dont les expositions universelles sont le point d'orgue. L'Expo d'Aichi esquivé le vrai problème que résume la formule du sociologue français Ignacy Sachs – « le contrat entre la terre et l'humanité n'est rien d'autre que le contrat entre les hommes »³.

Cette critique est-elle vraiment fondée ? Certes, on trouve à Aichi 2005 de la technologie, et de la technologie avancée bien japonaise ; mais les technologies qu'on y expérimente sont toutes orientées vers la recherche d'un meilleur rapport entre l'homme et la nature : panneaux solaires, station d'hydrogène, installations d'énergies nouvelles comme des piles à combustible utilisant des déchets ménagers pour alimenter les pavillons, repas et boissons servis dans de la vaisselle biodégradable (10 millions de pièces), moyens de transport moins énergivores en hydrocarbures.

Dans le même esprit, et davantage dans une perspective de communication, on cherche à créer de nouveaux comportements sociaux qui soient plus écologiques. Les visiteurs et les participants sont invités à faire le tri de leurs déchets avant d'en disposer dans des réceptacles particuliers pour chacune des catégories de matières recyclables. Une autre initiative digne de mention : les points Eco-Money. Le visiteur peut les accumuler en posant des gestes écologiques comme acheter un produit vert ou venir à l'exposition par les transports en commun. Les points gagnés sont enregistrés sur la puce intégrée au ticket d'admission et monnayables pour des excursions ou des projets environnementaux. Plus de 215 000 personnes participent à ce projet et par le seul geste de refuser un sac d'emballage à la caisse elles ont réduit de 233 tonnes l'émission de CO₂ sur le site.

3. Philippe Pons, « La première exposition universelle du XXI^e siècle s'ouvre au Japon ».

Comme 2005 est l'année de l'implantation du protocole de Kyoto, cette préoccupation environnementale s'exprime dans plusieurs autres initiatives et notamment à travers une réflexion d'envergure sur le développement durable. Dans les années précédant l'exposition, on organise une série de rencontres d'experts, en collaboration avec des organisations comme les Nations Unies. De plus, à chaque mois pendant l'exposition même, et pour la première fois dans l'histoire des expositions, on organise des forums internationaux en lien avec le thème, sur la création d'une société axée sur le développement durable. Ce souci de l'environnement inspire l'aménagement même du site. Voici le témoignage d'un des artisans de cet aménagement :

Quand j'ai aperçu pour la première fois l'aire du Parc des Jeunes qui est devenu l'aire Nagakute du site, j'ai été frappé à la fois par le défi emballant à relever et les difficultés pour planifier une exposition sur un terrain vallonné, jalonné de verdure et de plans d'eau. Il serait un site sans précédent dans l'histoire des expositions internationales [...] Environ la moitié des 158 hectares du Parc étaient occupés par de la forêt et des ruisseaux et habités par des insectes, poissons et plantes rares. Comme contrainte additionnelle, on exigeait que le site soit en principe remis dans sa condition originale six mois après la fin de l'exposition [...] le concept environnemental des 3R (réduire, réutiliser, recycler) était déjà mis en pratique dans la grande bretelle centrale de l'Exposition⁴.

Une bonne partie de la superficie est donc réservée aux arbres et aux plans d'eau. Au milieu du site, on aménage une promenade circulaire, la première voie de communication pédestre surélevée dans l'histoire des expositions internationales. Ce long trottoir de 21 mètres de large sur près de 3 kilomètres de long prévient le piétinement des sols, donne commodément accès à tous les secteurs de l'exposition, assure une circulation sans limites sur tout le site et constitue même, selon ses organisateurs, une sorte d'agora, « un lieu de profonde interaction de personne à personne ». C'est aussi l'avis du producteur exécutif de l'Expo :

La promenade surélevée, un espace comprenant une place ouverte et un passage piétonnier, avait le potentiel d'une forme nouvelle d'infrastructure en centre-ville. Comme cette promenade réunit tous les principaux éléments d'une infrastructure urbaine – information, énergie, eau et disposition des déchets, tout comme de l'ombre, des arbres et de la signalisation, elle assure la sécurité et facilite les échanges culturels⁵.

4. Shizuo Harada, « Elevated Space in the Venue and the Birth of the Global Loop », dans Japan Association..., *The Making of Expo 2005*, p. 79.

5. Kiyonori Kikutake, « The Concept Behind the Global Loop », *ibid.*, p. 49.

13.3. LA COMMUNICATION CITOYENNE

Au-delà de ses réalisations environnementales, Aichi 2005 innove en ouvrant la voie à une participation citoyenne d'une ampleur encore jamais expérimentée dans une exposition. Cette participation prend trois formes principales : des projets citoyens, l'aménagement d'un *Village global* pour les organisations non gouvernementales (ONG) et l'implication de volontaires. Au sujet de cette triple initiative, les organisateurs diront : « La participation de volontaires, des ONG et des organisations civiles incitait le visiteur à se dire : "Nous pouvons faire quelque chose pour résoudre les enjeux globaux." »⁶

Les projets citoyens commencent à se développer dès le mois de mai 1998, lorsque les organisateurs de l'Expo invitent plus de 550 organisations citoyennes à s'associer à l'événement ; ce qui produit 235 projets auxquels participent au moins 35 000 personnes.

Le *Village global* correspond à un espace, réservé aux ONG locales et nationales qui, en partenariat avec des ONG de l'étranger, présentent une exposition sur des sujets liés au thème comme la durabilité, la nature et l'environnement, la coopération et les échanges internationaux.

Il s'agissait d'un espace où les organisations non gouvernementales pouvaient développer des programmes d'une durée de 30 jours. C'est la première fois dans l'histoire des expositions internationales que les ONG pouvaient faire des présentations d'envergure⁷.

Enfin, pour gérer le programme de volontariat, on met en place, trois ans avant l'exposition, un Centre de volontariat, indépendant de l'organisation de l'exposition elle-même. Plus de 100 000 citoyens répondront à l'invitation de se porter volontaires.

13.4. GÉRER LA CONTESTATION

Si le projet d'exposition rallie la communauté, il ne faudrait pas croire pour autant que ce résultat est obtenu sans heurts. Bien au contraire. À ses débuts, le projet soulève une vive opposition locale qui contraint les organisateurs à renoncer au site choisi (la forêt de Kaisho) et à transférer l'exposition dans un parc de loisirs voisin. Comment en est-on venu là ? La responsable des relations publiques l'explique ainsi :

6. Japan Association for the 2005 World Exposition, *op. cit.*, p. 42.

7. *Ibid.*, p. 275.

Selon le plan original du site, l'aire de la région boisée de Kaisho-no-Mori devait être notre principal emplacement. Nous espérions y construire une ville résidentielle modèle pour le XXI^e siècle après la fin de l'Expo. En raison d'un manque de communication et du dévoilement que d'une partie du plan du site par les autorités de l'exposition, le plan a été accueilli par les médias nationaux et locaux aussi bien que par le grand public avec apathie et méfiance. On a pensé que ce plan menacerait considérablement l'environnement naturel et il a dû être abandonné. Pareille apathie et pareille méfiance étaient palpables dans le ton de la couverture de presse, provoquant des réactions négatives de la part des environnementalistes et des citoyens locaux⁸.

Pour résoudre ce problème on adopte des stratégies de modification de l'opinion publique (voir figure 3). On décide d'abord d'établir et de maintenir un dialogue constant avec les citoyens. On organise aussi de multiples rencontres avec des personnalités locales, des leaders de groupes environnementaux et des experts pour trouver une solution au problème du site. Les rapports de ces rencontres, ouvertes au public, apparaissent sur le site de l'Association organisatrice de l'exposition.

On décide aussi d'établir des relations soutenues avec les journalistes ainsi qu'avec les médias qu'ils représentent (voir figure 4). Pour cela, on crée des équipes conjointes avec les organes de presse pour qu'ils apportent leur soutien à l'exposition et participent aux principaux événements qui s'y tiennent. Ces groupes de presse finiront même par installer leur pavillon à l'Expo, une autre première. Ce pavillon est sous la responsabilité du *Chunichi Shimbun*, un journal qui possède 70 % du marché de la région de la Préfecture d'Aichi et dont les propriétaires possèdent deux stations locales de télévision qui participent également au projet. Plusieurs médias décident à leur tour de s'associer à diverses activités dont le projet communautaire *Maison globale* et d'être sponsors de certains événements.

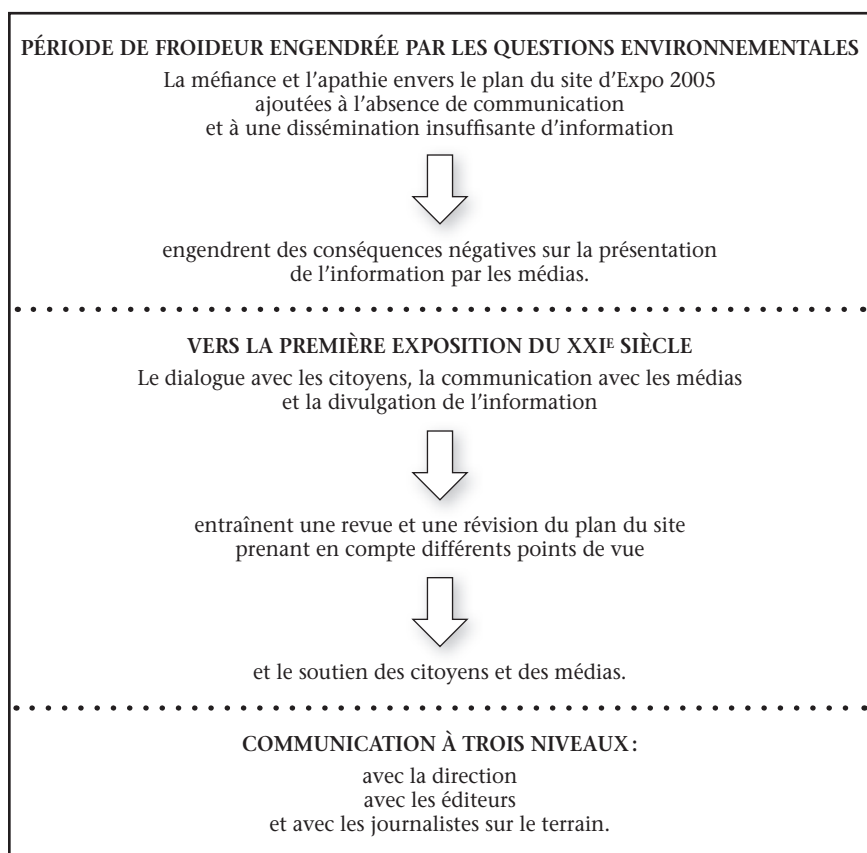
On organise, par ailleurs, de fréquentes conférences et on suscite les occasions d'échanger avec les représentants des médias pour répondre à toutes leurs questions et à leurs inquiétudes. La couverture de presse augmente en quantité et en qualité. Les journalistes sont même invités à arborer fièrement sur leurs pupitres des reproductions du couple de mascottes de l'exposition, *Morizo* (grand-père esprit de la forêt) et le petit *Kikkoro*, retenues après un concours auprès de designers et portant un nom évocateur choisi par le public, « Aimer la Terre ». Cette action auprès de la presse se maintient pendant l'exposition et ne va pas sans

8. Mari Christine, « La communication pour Aichi 2005 », dans *Bulletin 2002*, BIE, p. 26.

un Centre de presse bien équipé pour accueillir les journalistes, nationaux et étrangers. Au total, avant et pendant l'exposition, on émet plus de 4 000 communiqués de presse en japonais et l'on tient une centaine de conférences de presse. Pendant toute la durée de l'exposition, on publie un quotidien, un hebdomadaire et un mensuel, sans compter qu'on opère un site Internet élaboré et une banque de photos.

FIGURE 3

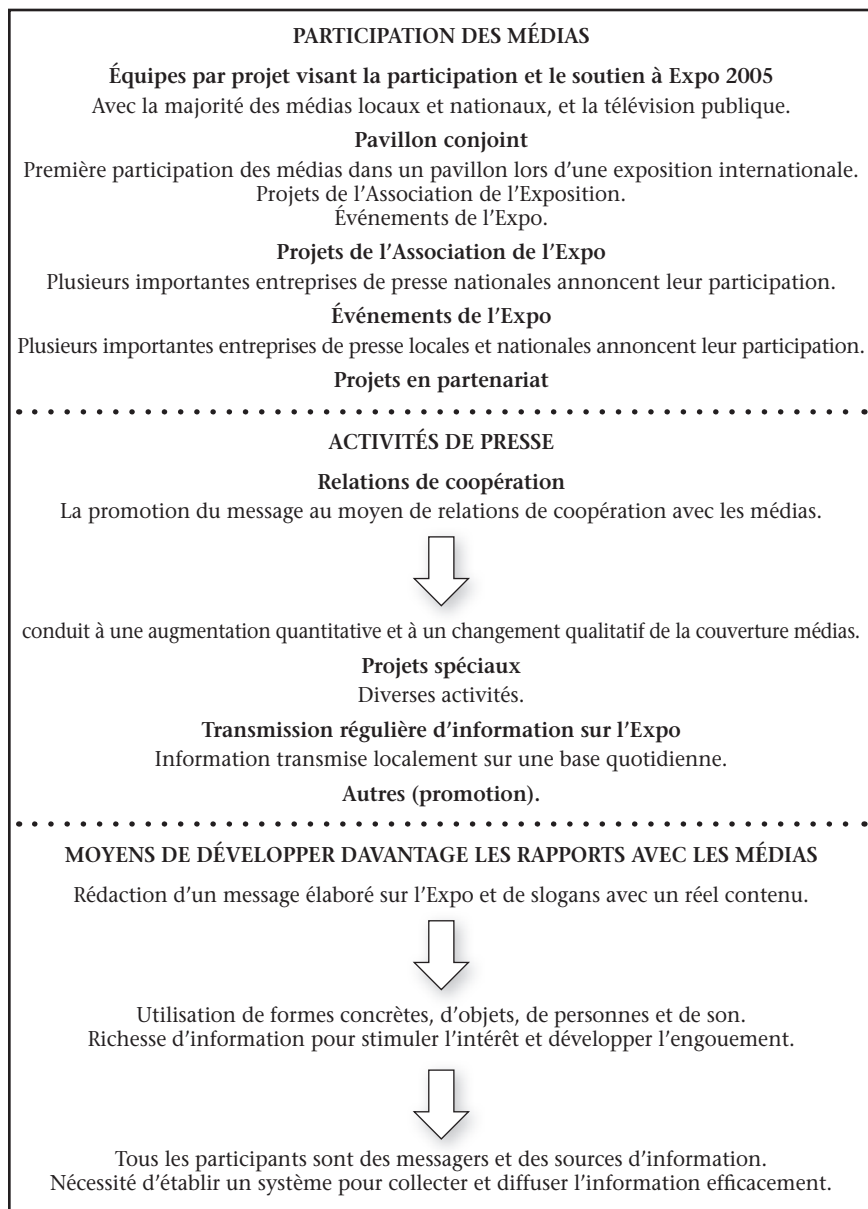
**Les stratégies pour modifier l'opinion du public
et des médias
Expo 2005, Aichi, Japon**



Source: Mari Christine, « Presentation by Japan Association for the 2005 World Exposition on International Expositions and the Media », *Bulletin 2002*, Paris, Bureau International des Expositions, p. 32.

FIGURE 4

Les principales activités avec les médias Expo 2005, Aichi, Japon



Source: Mari Christine, « Presentation by Japan Association for the 2005 World Exposition on International Expositions and the Media », *Bulletin 2002*, Paris, Bureau International des Expositions, p. 33.

13.5. LA COMMUNICATION À L'ÉTRANGER

Le plan de communication internationale préparé dans le cadre du plan de communication global prévoit un certain nombre d'activités :

- de la publicité, des reportages ou cahiers spéciaux dans différents journaux et magazines et des messages publicitaires, en particulier, sur CNN ;
- des activités de relations publiques à travers les ambassades et les bureaux de l'Office du commerce extérieur du Japon ;
- un envoi d'information en plusieurs langues directement à des leaders d'opinion ;
- l'application du programme d'invitation aux médias étrangers, avant et pendant l'exposition ;
- l'utilisation maximale des congrès et des forums internationaux pour des activités de relations publiques ;
- des activités de promotion (comme les publicités placées dans les taxis et le métro de Paris).

Expo 2005 fait sa promotion déjà à l'exposition de Lisbonne en 1998 de même qu'à celle de Hanovre en 2000 ou encore à la Conférence mondiale sur le développement durable, à Johannesburg, en 2002. On mène des activités de communication dans plusieurs capitales étrangères comme New York, Paris et Londres. On utilise aussi la publicité, notamment dans *l'International Herald Tribune*. On organise des activités de relations publiques en présence du premier ministre japonais pour mettre en valeur l'Expo et l'engagement du Japon à protéger l'environnement. On diffuse régulièrement des communiqués à plus de 7 000 médias dans le monde, on organise des rencontres et des visites du site en développement et on fait circuler largement l'information sur l'Internet.

13.6. LA COMMUNICATION VIRTUELLE

Expo 2005 se tient au moment où l'Internet et les autres moyens de communication virtuelle sont en plein développement et connaissent une particulière popularité. Le cœur de la communication virtuelle demeure le site Web, simple et facile d'accès pour le visiteur, où les médias aussi trouvent une information abondante ainsi que de nombreuses photos et vidéos. On évalue à 340 millions le nombre de pages consultées pendant l'Expo. À partir d'un téléphone portable, considéré en rétrospective comme le premier instrument de communication des visiteurs, on peut accéder au site Web. De plus, de très grands écrans

de télévision (au plasma) placés dans des endroits stratégiques dans toutes les aires de l'exposition transmettent de l'information générale et des renseignements particuliers comme, par exemple, sur les délais d'attente. Par l'Internet, visiteurs et citoyens sont invités à s'exprimer. Ils enverront plus de 62 000 courriels, des opinions ou des questions qui sont acheminées pour réponse aux secteurs concernés.

13.7. L'IMPACT DE LA COMMUNICATION

Peut-on évaluer l'impact de la communication sur le succès d'Expo 2005 ? L'entreprise reste difficile. Mais compte tenu des problèmes qu'Expo 2005 connaît dès le départ et vu le rôle central que la communication joue dans le revirement de la situation, on peut attribuer une large part du succès aux stratégies de communication. C'est aussi principalement la communication qui fait la promotion non seulement de l'exposition mais aussi de la région et donc qui contribue à sa manière au succès de foule d'Aichi 2005. Au lendemain de la clôture de l'événement un journaliste écrit :

À tous égards, l'exposition a été un franc succès. La fréquentation a largement dépassé l'objectif de 15 millions de visiteurs et atteint presque 22 millions. Les prévisions pessimistes du début selon lesquelles on ne pourrait atteindre l'objectif sont risibles aujourd'hui [...] L'Expo a réussi à introduire Nagoya au reste du monde⁹.

Les commentaires des panélistes à un symposium international tenu à Londres concluent que l'expérience d'Aichi 2005 constitue la preuve que les expositions internationales ont un grand potentiel de représentation des nouveaux styles de vie et de modèles de conduite sociale auprès de larges auditoires¹⁰. Pour le Secrétaire général du BIE, Vicente González Loscertales, « l'un des éléments les plus innovateurs d'Expo 2005 Aichi a été l'accent mis sur la participation des citoyens. Grâce à cela, les gens ont appris qu'ils pouvaient, même en petits groupes, apporter une contribution importante en travaillant ensemble en vue d'un objectif commun¹¹ ».

9. Justine Bornstein, « With Nearly 22 Million Expo Goers... », *The Japan Times*, 23 septembre 2005.

10. World Expo Symposium, *The Continuity of the Legacy of World Expos*.

11. Vicente González Loscertales, « The Legacy of Expos », *Achievements of Expo 2005...*, p. 1.

Le secrétaire général de l'organisation responsable de l'exposition, Toshio Nakamura, estime que «le legs le plus important de l'exposition est l'impression laissée aux visiteurs. On s'attend maintenant à ce que les jeunes se conduisent de manière à résoudre les problèmes environnementaux ou les autres problèmes plus globaux¹²». Cette idée est également soutenue par Yutaka Hikosaka, architecte et directeur exécutif de la création des pavillons du Japon à l'Expo :

Expo 2005, avec son thème sur la sagesse de la nature, a laissé un legs d'une valeur inestimable dans le domaine de la gestion des énergies et de la technologie environnementale qui provoquera des changements dans les styles de vie. L'Expo nous a montré qu'il est important de penser tout à la fois en termes de site, d'espaces environnants, et de durée de l'événement ainsi que des périodes avant et après l'exposition. Nous sommes devenus plus conscients de l'importance de défendre la diversité, fût-elle biologique, culturelle ou technologique¹³.

Ole Philipson, président du Comité international d'Expo 2005 conclut : «Le thème d'Expo 2005 a été adopté avec enthousiasme par les pays participants. Les réalisations d'Expo 2005 vont servir d'exemple pour plusieurs expositions à venir¹⁴. »

12. World Expo Symposium: *The Continuity of the Legacy of World Expos...*, p. 7.

13. *Ibid.*, p. 21.

14. Ole Philipson, «Message to Future Expos», *Achievements of Expo 2005...*, p. 4.

SARAGOSSE 2008

Expo Zaragoza 2008 a ouvert une nouvelle ère pour les expositions internationales. Pour la première fois, une nouvelle catégorie d'expositions s'ouvre à des villes qui, traditionnellement, n'auraient pas été candidates pour l'organisation d'une Expo. À côté des grandes capitales mondiales, les villes de taille moyenne se voient offrir l'opportunité d'être les hôtes d'un grand événement international sur un thème au cœur des débats globaux.

Vicente González Loscertales
Secrétaire général du Bureau International
des Expositions

14.1. L'EXPO EN BREF: UNE NOUVELLE ÈRE D'EXPOSITIONS

Le Secrétaire général du BIE met en lumière le rôle particulier que joue Expo Zaragoza 2008 dans l'évolution des expositions internationales :

Expo Zaragoza 2008 a ouvert une nouvelle ère pour les expositions internationales. Pour la première fois, une nouvelle catégorie d'expositions s'ouvre à des villes qui, traditionnellement, n'auraient pas été candidates pour l'organisation d'une Expo. À côté des grandes capitales mondiales, les villes de taille moyenne se voient offrir l'opportunité d'être les hôtes d'un grand événement international sur un thème au cœur des débats globaux¹.

Il s'agit ici d'une exposition « reconnue », ce qui implique qu'elle doit se limiter à un site de 25 hectares maximum, ne peut durer plus de trois mois et doit adopter un thème plus pointu.

Mise en marché sous la dénomination officielle de « Expo Zaragoza 2008 », elle se tient du 14 juin au 14 septembre 2008 sur le thème de « L'eau et le développement durable » et accueille, selon le rapport officiel², 5 650 000 visiteurs. Située sur un terrain jusque-là vacant dans le méandre de Ranillas sur l'Èbre tout près du centre de Saragosse, elle présente différentes attractions dont le Pavillon-Pont de 260 mètres, évoquant un glaïeul ainsi que la Tour de l'Eau en forme de goutte d'eau et haute de 72 mètres. Les nombreux pays présents occupent des espaces dans des groupes d'édifices aux noms évocateurs du thème comme : Pluie, Eau extrême, Vent, Soif, Cités d'eau.

14.2. LA « RÉVOLUTION BLEUE » ET LA COMMUNICATION

14.2.1. L'EAU ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le premier objectif de l'exposition de Saragosse est d'inviter tous les pays du monde à réfléchir sur le thème de l'eau qu'on traduira par le message « la Révolution bleue » qui se veut « un regard intelligent, sensible et intentionné sur un des plus grands défis de l'humanité : l'eau comme fondement de vie et unique ressource pour le développement de l'être humain dans la perspective d'un engagement éthique envers le développement durable et le défi de l'innovation³ ».

1. Vicente González Loscertales, « Éditorial », *Progression*, n° 10.

2. Plusieurs informations de ce chapitre sont tirées de l'ouvrage suivant : Expo Zaragoza 2008, S.A., *Mémoire officiel*.

3. Expo Zaragoza 2008, S.A., *Guide officiel*, p. 8.

Saragosse étant au confluent de trois fleuves, l'Èbre, le Gállego et le Huerva, et du canal impérial d'Aragon, l'eau constitue l'élément moteur de son développement. Il paraît alors bien légitime qu'elle soit l'hôte d'une exposition centrée sur ce thème. Saragosse possède un riche patrimoine institutionnel organisé autour de l'eau et de la gestion des ressources hydrauliques comme en fait foi la création, en 1926, du premier organisme de gestion de bassin fluvial au monde : la Confédération hydrographique de l'Èbre.

Les organisateurs de l'exposition considèrent par ailleurs que le développement durable est le plus grand défi qui se pose aujourd'hui à l'humanité. En proposant ce thème, ils comptent promouvoir une nouvelle culture de l'eau liée au développement durable et faire en sorte que le monde puisse apporter, dans le cadre de l'exposition, une contribution significative à l'avancement de la connaissance, au changement des attitudes par rapport à l'eau et à l'identification de solutions durables.

14.2.2. LA TRIBUNE DE L'EAU

L'exposition de Saragosse ambitionne donc de devenir un lieu exceptionnel de rencontres entre le grand public et les institutions concernées par la question de l'eau, un lieu de communication. Cette ambition se manifeste surtout dans « La tribune de l'eau », à la fois un événement et un espace. Événement, en tant que plate-forme d'analyses et de débats pour la mise en commun de connaissances et pour la recherche de solutions ; espace, en tant que lieu d'échanges quotidiens sur le site. On y organise des activités nombreuses et variées : les *Semaines thématiques* où l'on aborde des questions sensibles comme celle des bassins hydrographiques transfrontaliers, les *Événements parallèles* et l'*Agora citoyenne* où toutes les sensibilités de la société globale trouvent une place.

Pendant l'exposition, près de 75 000 personnes participent à plus de 350 conférences et on publie plus d'une centaine de livres dont ceux de la collection « Palabras de agua ». La « tribune de l'eau » laisse un legs intellectuel et scientifique de première valeur : la Charte de Saragosse 2008 qui fait la synthèse des conclusions apportées par plus de 2000 spécialistes représentant l'ensemble des disciplines sous la coordination d'un comité scientifique composé des experts internationaux les plus reconnus dans le domaine des ressources en eau.

L'objectif ultime de l'exposition est de favoriser la création de l'Agence mondiale de l'eau comme le stipule la Charte présentée au secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies peu après la fin de l'exposition. Cette agence vise à créer divers instruments juridiques et politiques au plan international pour une gestion intégrée de l'eau

sur toute la planète et pour tous les habitants, à renforcer l'éducation, à effectuer des transferts d'expériences et de technologies, à promouvoir des comportements éthiques, et à susciter de la solidarité et du développement durable dans le domaine de l'eau.

14.2.3. UNE VITRINE ENVIRONNEMENTALE

Comme le thème de l'exposition met en valeur le développement durable, les organisateurs planifient de traduire concrètement ce concept dans l'action tout comme on l'avait fait à l'exposition d'Aichi :

[...] ils se sont donné comme objectif un impact environnemental près de zéro. Sacs et autres produits de promotion sont présentés comme biodégradables et 22 millions d'euros ont été consacrés aux technologies de l'information pour limiter l'utilisation du papier. Les besoins en électricité seront satisfaits grâce à l'énergie solaire et à l'éolien, tandis que la climatisation proviendra d'une petite centrale expérimentale gérée par Elyo, la filiale de Suez⁴.

Sur son site Web, l'exposition rappelle que l'utilisation de vaisselle biodégradable, de verres en bioplastique, de couverts en bois et de sacs en fécule de pommes de terre aident à réduire l'impact environnemental de pareil événement dès le processus de fabrication jusqu'à celui de la gestion des déchets.

14.3. L'APPROCHE DE COMMUNICATION

14.3.1. L'ORGANISATION DE LA FONCTION

L'exposition Zaragoza 2008 reproduit le modèle de plusieurs expositions avant elle : la communication est mise directement sous la responsabilité de la plus haute autorité de l'exposition et le secteur de la communication englobe à la fois la communication publique et la communication marketing.

Certaines fonctions sont directement rattachées au président dont la communication. La Direction de la communication elle-même comprend deux divisions : Communication et presse et Promotion et marketing. Dans la Division communication et presse, les relations médias occupent une place prépondérante avec deux responsables distincts, relevant directement de la Direction de la communication,

4. « L'Expo 2008 de Saragosse, vitrine technologique et expérimentale », *Les Échos*, Paris, 3 mars 2008.

l'un pour la presse nationale et l'autre pour la presse internationale. Cette division compte trois unités administratives : le Soutien technique (chaîne institutionnelle et *booking*) ; les Services à la presse (gestion du centre et des salles de presse, de l'accréditation et du séjour des journalistes) ; enfin, la Production propre (responsable de la chaîne ExpoTV, de l'agenda, du cabinet de presse, du service photographique et de la communication numérique).

Les responsabilités sont, elles aussi, bien définies. La politique de communication relève de la Présidence. Par ailleurs, c'est la Direction de la communication qui élabore et met en œuvre le plan et les stratégies de communication soumis à l'approbation de la Présidence. Elle voit également à la gestion de la communication publique et de la communication interne de la société d'État. La transmission de l'information aux médias ainsi qu'aux participants relève de la responsabilité exclusive de la Direction de la communication qui canalise aussi la demande d'information des autres secteurs.

14.3.2. LE PLAN DE COMMUNICATION PUBLIQUE

On le sait, les villes candidates à une exposition internationale doivent maintenant soumettre des plans élaborés de communication à l'instance du BIE responsable de l'enregistrement et de la reconnaissance des expositions. Ainsi, en 2004, le comité de candidature de l'éventuelle exposition de Saragosse soumet un plan détaillant trois objectifs : susciter le maximum de participation des pays membres du BIE ; attirer le maximum de visiteurs ; renforcer l'image du BIE. On y définit les publics cibles : participants ; groupements d'intérêt locaux, nationaux et internationaux ; secteur touristique ; visiteurs. Et on y met en relief les deux grands atouts à exploiter : l'actualité du thème de l'eau et l'attrait touristique de l'Espagne et de Saragosse⁵.

Le plan présente aussi un calendrier de mise en œuvre en trois phases : d'abord, jusqu'en décembre 2004, celle dite de motivation, au cours de laquelle on vise à créer une opinion favorable ; la deuxième, de décembre 2004 à juin 2008, dite de captation, au cours de laquelle on cherche à la fois à diffuser de l'information, à susciter la participation

5. Expo Zaragoza 2008, S.A., *Plan de communication* [polycopié], présenté au BIE dans le cadre de l'examen des candidatures pour le choix d'une ville hôte de l'exposition internationale de 2008.

de pays et de différentes organisations, et à développer l'image institutionnelle de l'exposition; enfin, la dernière, de juillet 2007 à avril 2008, dite d'activation, pendant laquelle on suscite expressément le désir de visiter l'exposition.

Au lendemain du choix de Saragosse comme site de l'exposition de 2008, les responsables de la nouvelle Direction de la communication adoptent un plan plus opérationnel⁶ auquel on se tiendra pendant toute l'exposition. On y précise les messages à véhiculer, les responsabilités de chacun, l'échéancier, les opérations du Centre de presse et toutes les autres opérations de relations publiques, de promotion, de marketing et de publicité au plan national et international.

14.3.3. DES MESSAGES CLAIREMENT DÉFINIS

La Direction de la communication développe une série de messages⁷ qui devront étayer le discours des représentants et des porte-parole de l'exposition en diverses circonstances :

- les travaux en cours respectent l'échéancier (engagement);
- l'Expo, un modèle de gestion (transparence);
- les citoyens veulent une exposition à Saragosse et en Aragon (acceptation);
- l'unité du milieu institutionnel rend possible l'exposition (consensus);
- tous les pays et les organisations intéressées à la question de l'eau voudront exposer à Saragosse (aspect technique);
- le thème « L'Eau et le développement durable », prioritaire pour l'humanité (actualité);
- l'Expo, un projet national (rayonnement international);
- les retombées de l'Expo ont un impact sur le développement urbain (urbanisme);
- l'Expo est exclue du débat électoral (pacte);
- Saragosse et l'Aragon sont capables de mener à terme des projets d'envergure mondiale (confiance en soi).

De plus, le plan prévoit une coordination serrée entre tous les porte-parole afin d'assurer l'homogénéité de la communication auprès de divers publics.

6. Expo Zaragoza 2008, S.A., *El Plan de Comunicación* [polycopié].

7. *Ibid.*, p. 4-5.

14.3.4. STRATÉGIES DE COMMUNICATION GAGNANTES

Le Directeur de la communication, Antonio Silva de Pablos et le Directeur de la communication internationale, Pedro González Martín, mettent en valeur certaines stratégies de communication gagnantes⁸.

D'abord, Expo Zaragoza 2008 crée un précédent dans l'histoire de la communication dans les expositions internationales en signant des accords avec de grands groupes de télévision publique en vertu desquels la Direction de la communication produit elle-même du matériel d'information que peuvent reprendre ces médias partout dans le monde. Quotidiennement, de 10 heures à minuit, circule sur le site une équipe de tournage qui couvre les événements, les activités et les journées nationales. Elle monte ensuite un résumé hebdomadaire, déposé sur le site Web de l'Expo. Les médias accèdent à ce matériel en utilisant un code personnel et le diffusent à leur convenance. Cette formule innovatrice produit d'excellents résultats bien qu'on l'estime coûteuse.

Autre approche stratégique : au lieu de chercher à influencer les grands médias nationaux, les communicateurs se concentrent sur les médias locaux ou régionaux. Les leaders d'opinion régionaux influencent eux-mêmes les leaders d'opinion nationaux. Ce faisant, non seulement rejoignent-ils de plus nombreux visiteurs potentiels, mais ils exercent en outre une influence positive sur la majorité des leaders d'opinion en région. L'impact de la couverture positive des médias régionaux se répercute effectivement dans les médias nationaux. On applique la même stratégie pour la presse française : plutôt que de viser les journaux parisiens, les communicateurs se concentrent sur ceux des régions plus rapprochées de Saragosse comme celle de la ville de Toulouse.

14.3.5. LA COMMUNICATION VIRTUELLE

La stratégie de communication, bien adaptée aux besoins d'aujourd'hui, met l'accent sur la communication virtuelle. On innove tant par les outils utilisés par la Direction de la communication elle-même que par ceux qu'elle met à la disposition des usagers qui peuvent créer des contenus.

8. Antonio Silva de Pablos et Pedro González Martín, Entrevue avec l'auteur, au Centre de presse de l'exposition de Saragosse, 3 septembre 2008.

Sur le site Web de l'exposition, on trouve une information complète multilingue (espagnol, anglais, français) sur les pavillons, sur les participants et sur l'offre de logement. On peut y consulter l'agenda public des événements, des spectacles et des conférences. Les internautes peuvent dialoguer avec les représentants de Zaragoza 2008 dans des blogs hébergés sur le site: *Blog de l'Expo*, *Blog des volontaires*, *The Expo 2008 Blog*. L'exposition utilise *YouTube* et un album digital participatif avec *Flickr* et *Twitter*. Ce type de communication se révèle efficace comme en fait foi cette anecdote rapportée par le Directeur des communications lors de l'entrevue. Bien avant l'ouverture de l'exposition, la Direction de la communication transmet par la technologie *Bluetooth* une photo du site en construction. L'impact est considérable et immédiat puisque 86 000 personnes captent ce message sur leur téléphone portable. On sait d'expérience que ces personnes montrent à leurs amis leurs bonnes photos. Grâce à ce simple message photographique, l'exposition devient enfin une réalité pour des dizaines de milliers de personnes de la région⁸.

Un premier bilan établit d'ailleurs que les médias les plus consultés sont, par ordre décroissant d'importance, l'Internet, la télévision, la radio et la presse écrite. Comme l'Internet est appelé à surclasser tous les autres types de médias, les futures expositions utiliseront sans doute davantage la communication virtuelle.

14.3.6. LES RETOMBÉES DE PRESSE

Si les médias locaux et nationaux couvrent bien l'exposition, la couverture internationale est aussi plus que satisfaisante grâce, en particulier, au programme d'entente avec les grands diffuseurs publics dont nous avons parlé plus tôt.

Au total, 27 reportages ont eu lieu sous l'épigraphe générale de World Feed mis à la disposition d'un millier de télévisions du monde entier à travers l'Union européenne de radiotélévision (UER). Canal Expo a produit 1 076 informations sur soutien audiovisuel, toutes déposées sur Internet pour permettre leur utilisation libre par les télévisions du monde entier. Il y a eu plus de 218 000 téléchargements de vidéos et de photos à travers Internet pour leur utilisation massive par les moyens audiovisuels et écrits, documents qui ont pu atteindre les moindres recoins de la planète⁹.

On accrédite sur place près de 9 000 journalistes de plus de 2 000 médias dont 700 de l'étranger, soit 35 % du total. Les journalistes réalisent des entrevues, des reportages, des documentaires pour les

9. Pedro González Martín, «Une Expo très médiatique», *Progression*, n° 10.

médias écrits et électroniques. La Direction de la communication met par ailleurs à la disposition des journalistes étrangers des images de la journée nationale de leur pays de provenance, « fait d'une importance toute particulière pour les pays en développement qui ont pu ainsi combler leur impossibilité à déplacer des journalistes pour couvrir cette information¹⁰ ».

Lors d'une présentation devant les membres de la Commission de l'information et de la communication du BIE, Pedro González Martín n'hésite pas à dire que l'exposition a obtenu la plus grande couverture médiatique internationale de toutes les expositions et qu'elle ouvre la voie aux expositions subséquentes en ce qui a trait à l'usage des nouvelles technologies dans les relations avec les médias. L'expérience de Saragosse porte à croire qu'on peut augmenter le nombre de téléspectateurs de manière exponentielle grâce à de multiples plateformes audiovisuelles. À son avis, l'exposition de Saragosse démontre qu'il est possible, en choisissant des sujets d'intérêt pour les médias étrangers, de produire des contenus répondant aux besoins des stations de télévision du monde entier¹¹.

14.3.7. DES PUBLICATIONS ORIGINALES

Comme dans d'autres expositions internationales, on produit de nombreuses publications. Certaines sont dignes de mention. La Direction prépare d'abord à l'intention des journalistes un intéressant dictionnaire des termes du domaine de l'eau et du développement durable. De l'avis du président de l'exposition, pareille initiative exige qu'on investisse beaucoup de ressources :

Rédiger un lexique n'a rien de facile. Celui qui en prend l'initiative doit faire montre de certaines capacités : une connaissance approfondie du sujet qu'il a choisi de traiter et une maîtrise parfaite de la langue dans laquelle il travaillera, outre la faculté d'effectuer un travail de recherche afin de trouver les informations requises et savoir également déceler les éléments susceptibles d'être utiles et de constituer une nouveauté¹².

Défi bien relevé que ce lexique trilingue fort utile pour tout journaliste qui doit écrire un article sur la question, où qu'il soit. Les responsables de la communication de l'exposition peuvent se vanter

10. *Idem*.

11. Pedro González, *Stratégie de communication internationale* [16 écrans]. Présentation assistée par ordinateur devant les membres de la Commission de l'information et de la communication du BIE.

12. Expo Zaragoza 2008, S.A., *Dictionnaire de l'eau et du développement durable pour journalistes*, p. 9.

d'avoir débordé leur strict mandat de promotion de l'exposition et d'avoir apporté une contribution durable à la mise en commun de connaissances sur un sujet de grande importance aujourd'hui pour l'humanité.

On publie aussi un *Manuel de presse* édité en trois langues à l'intention des journalistes nationaux et étrangers. Ce manuel couvre des sujets comme l'accréditation, l'accès à l'information, le fonctionnement de l'Agence audiovisuelle (Chaîne Expo TV), les services du Centre international de presse, l'horaire des Journées nationales et des Journées d'honneur, les formalités des conférences de presse, les modalités d'accès et normes de travail et, enfin, les détails du programme «Journaliste à Journaliste» favorisant l'accueil de journalistes étrangers par des journalistes nationaux. On y trouve aussi l'organigramme de la Direction de la communication, des listes de contacts officiels, des renseignements sur les hôtels et le transport, ainsi qu'un plan du site.

La Direction de la communication produit encore une très belle brochure à l'intention des participants, accompagnée d'un CD, de fiches d'information, de deux formulaires (pour la réservation de la salle de conférences de presse et pour la réservation des services de *booking*). Cette brochure décrit les services offerts aux journalistes de pays étrangers à l'intérieur du Centre international de presse, présente successivement l'agence audiovisuelle, le signal institutionnel et le questionnaire de documentation et d'images. Elle aborde longuement une question particulièrement d'intérêt pour les participants: la Journée nationale et la Journée de mise à l'honneur. Elle dresse la liste des outils de communication mis à leur disposition comme le dossier de presse, le site Web, l'agenda hebdomadaire, le bulletin des participants, les moyens d'information numérique (blogs, Twitter, Bluetooth, YouTube), et ceux d'information dynamique grâce à l'installation de grands écrans sur le site. Enfin, elle leur transmet quelques consignes à suivre à l'exposition, en matière de publicité, de promotion et de marketing.

14.4. PROMOTION, MARKETING ET PUBLICITÉ

Un plan distinct prévoit les interventions de marketing et de publicité. Après avoir exposé quelques objectifs plus généraux, ce plan énumère des objectifs plus particuliers comme celui d'activer la vente anticipée de billets d'entrée ou encore de sensibiliser les tour-opérateurs.

On découpe d'abord les actions territoriales et les publics à rejoindre : ceux de la ville même de Saragosse, de la province d'Aragon, de l'Espagne puis de l'étranger. À Saragosse, les niveaux de connaissance et d'acceptation de l'exposition sont très élevés, soit 97 % et 93 % respectivement. On cherche à maintenir cet intérêt en organisant de grands événements locaux ou des concerts populaires, en aménageant un Centre de visiteurs qui offre un avant-goût de l'événement, en exploitant un bus touristique, en aménageant des kiosques d'information et en s'assurant de la collaboration active de divers intervenants comme les chauffeurs d'autobus et de taxi. En Aragon, on organise une tournée de présentation (*road show*). Dans le reste de l'Espagne, on prévoit des campagnes de publicité, des présentations dans les principales villes du pays (Madrid, Barcelone, Valence, Séville et Bilbao), et des activités de relations publiques à Madrid et ailleurs sur le territoire. Enfin, sur le plan de la communication internationale, on intervient essentiellement en Europe par des actions de relations publiques dans six capitales et une campagne de publicité dans les médias paneuropéens.

On vise aussi, en parallèle de l'action destinée au grand public sur divers territoires, certains publics comme ceux du milieu scolaire, du milieu touristique et en particulier du tourisme religieux, les gens du troisième âge, les jeunes, les immigrants et les congressistes. Enfin, le secteur de la promotion, du marketing et de la publicité exécute d'autres programmes comme ceux de la promotion de la mascotte de l'exposition, des ambassadeurs de l'exposition, et exploite le site Web et le Canal Expo.

14.5. LE LEGS DE L'EXPOSITION

On ne connaît pas encore toutes les retombées à long terme de l'exposition et de sa communication, ce qui n'empêche pas le président de l'exposition, de déclarer « mission accomplie » au lendemain du jour de la clôture. Il décrit ainsi l'impact de l'exposition :

Elle a été innovatrice, comme le démontre l'introduction d'un forum mondial de discussion, la Tribune de l'Eau, dont la conclusion finale – la Charte de Saragosse – met entre les mains des gouvernements et des institutions internationales de tout niveau un large éventail de solutions pour la gestion efficace des ressources hydrauliques. Elle a montré à travers la scénographie de ses pavillons à la fois l'histoire et les derniers progrès en matière d'extraction et d'utilisation de l'eau. Elle a servi de gigantesque point de rencontre culturel puisque plus de 5,6 millions de visiteurs ont pu profiter de 4 000 spectacles venant de toute la planète. Elle a été le moteur de la transformation de la ville qui en a été l'hôte,

Saragosse servant en même temps de modèle de développement durable à d'autres villes semblables. Et, en dernier lieu, elle a donné un nouvel élan aux Expos futures qui mettront sans doute cette expérience à profit pour donner une forme nouvelle à leur conception et à leur message¹³.

On peut entrevoir des retombées à long terme au strict plan de la communication. Les expositions subséquentes voudront, en particulier, s'inspirer de certaines démarches particulièrement novatrices : la signature d'accords avec les grands groupes de télévision publics, amenant un rayonnement international dans les médias du monde entier et l'exploitation efficace des ressources de l'information numérique et notamment le recours aux médias sociaux.

13. Roque Gistau, « Mission accomplie », *Progression*, n° 10, p. 1.

SHANGHAI 2010

Présentement, la Chine met l'accent sur une promotion réaliste. À travers l'Expo, nous ne présentons pas au monde une Chine riche, forte et parfaite mais plutôt en développement avec des défis à relever, néanmoins industrielle et pleine d'espoir.

Zhao Changtian

Président de l'Institut des écrivains de Shanghai

15.1. L'EXPO EN BREF: UNE CHINE OUVERTE AU MONDE

Deux ans seulement après les Olympiques de Pékin, la Chine tient à Shanghai un autre grand rendez-vous international, cette fois une exposition universelle, *Expo 2010 Shanghai Chine*, du 1^{er} mai au 30 octobre. Le gouvernement chinois considère cette exposition comme une priorité si bien qu'on estime les coûts liés de près ou de loin à l'événement à 45 milliards de dollars américains, c'est-à-dire qu'ils dépasseraient ceux occasionnés par les Jeux de Pékin. On profite de cette occasion non seulement pour promouvoir la Chine dans le monde mais pour procéder à des réaménagements urbains d'envergure à Shanghai. Les transports connaissent un développement important (nouvelles lignes de métro, nouveaux ponts, nouvelles aéroports, etc.) en fonction d'un site qui impressionne par son ampleur et son emplacement¹.

Reconnu comme le plus grand site (528 hectares) dans l'histoire des expositions universelles, il s'insère dans le centre-ville même et, trait particulier, s'étale sur les deux rives de la rivière Huangpu, entre les ponts Lupu et Nanpu. L'aménagement de ces espaces nécessite le déplacement de 18 000 personnes que les pouvoirs publics relocalisent dans des tours à logements neufs et confortables. Le site proprement dit, c'est-à-dire le site clôturé, couvre 328 hectares mais il se prolonge le long de la rivière pour englober des constructions existantes à caractère historique comme l'ancien chantier naval Jiangnan. Il s'agit là d'une initiative tout à fait originale. Le site clôturé se répartit en cinq zones, trois d'un côté dans le quartier Pudong (la zone réservée à la Chine, son pavillon national et ceux des pavillons provinciaux), la zone des pays et des organisations internationales, et la zone des pavillons thématiques; et deux autres du côté du quartier Puxi: la zone des entreprises et celle *des meilleures pratiques urbaines*.

L'idée de mettre en valeur ces meilleures pratiques dans le monde constitue une exploitation originale du thème: «Meilleure ville, Meilleure vie». On décide de consacrer toute une zone aux projets que les villes intéressées présenteront: des expériences innovantes et reconnues pour leur apport à la qualité de la vie urbaine, sélectionnées à la suite d'un

1. Dans ce chapitre, les informations sont principalement tirées des sources suivantes: le plan de communication et ses mises à jour, notamment celle de juin 2009: Communication plan Shanghai 2010 [polycopié], 63 p. et le site Web officiel de l'exposition, <www.fr.expo2010.cn/>.

processus explicitement décrit sur le site². Visiteurs et promoteurs trouveront là une sorte de forum sur la vie urbaine où échanger expériences et idées en matière de développement urbain et d'habitation.

Le thème de l'exposition s'articule en cinq sous-thèmes : la fusion des différentes cultures dans la ville ; la prospérité de l'économie urbaine ; l'innovation technique et scientifique dans la ville ; le remodelage des communautés urbaines ; l'interaction entre la ville et la campagne. En traitant ce thème à travers des présentations, des événements thématiques et des forums, les organisateurs visent à répondre, du moins en partie, aux trois questions suivantes : quel type de ville rend la vie meilleure ? quel type de vie rend la ville meilleure ? quel type de développement urbain rend notre planète meilleure ?

Il faut noter que le Programme de Nations Unies pour l'environnement (PNUE) publie en août 2009 un rapport d'évaluation très positif sur les initiatives d'Expo Shanghai 2010 pour organiser une exposition respectueuse de l'environnement dans neuf domaines clés : la qualité de l'air, les transports, l'énergie, les déchets solides, l'eau, la couverture verte, les zones protégées, la neutralité climatique et la situation générale du site de l'Expo. C'est la première fois dans l'histoire des expositions internationales que le PNUE évalue l'impact environnemental de pareil événement³.

15.2. DES « ÉQUIPES DE LEADERSHIP »

Comment l'Expo de Shanghai s'organise-t-elle pour communiquer ? Le comité exécutif de Shanghai 2010 crée trois « équipes de leadership » pour mener à bien la communication et la promotion : une pour les relations avec la presse, une pour la promotion touristique et une autre pour les activités générales de promotion. Chaque département travaille étroitement avec les deux autres pour assurer la cohérence de toutes les activités.

L'équipe chargée des relations avec les médias relève du ministère de la Propagande du Comité central du Parti. Le plan de communication est réalisé en collaboration avec le bureau d'information du Conseil d'État, le ministère des Affaires étrangères, le Conseil chinois de la

-
2. Expo 2010 Shanghai China, « Zone de meilleure pratique urbaine », dans Exposition universelle Shanghai Chine 2010 [en ligne], <www.fr.expo2010.cn/>, consulté le 25 juillet 2009.
 3. « Le PNUE publie son rapport sur l'Expo verte » [en ligne], sur le site officiel du BIE, consulté le 21 août 2009.

promotion du commerce international, l'Administration d'État de la radio, du film et de la télévision, et le comité exécutif de l'Expo universelle Shanghai 2010. Quant à l'équipe responsable des activités de promotion, elle relève du ministère de l'Information du comité municipal du parti de Shanghai, du bureau d'information du gouvernement populaire municipal de Shanghai et du bureau de coordination de Shanghai 2010. Elle travaille en collaboration avec les autres instances municipales intéressées et les instances locales du parti. Enfin, le groupe en charge de la promotion touristique relève ultimement de l'Administration du tourisme national. Pour la réalisation des activités, il dépend des instances locales de Shanghai. Il compte aussi sur le soutien d'une agence de publicité.

15.3. UN PLAN DE COMMUNICATION ÉVOLUTIF

Dès 2002, au moment où ils présentent leur candidature, les instigateurs du projet d'exposition soumettent un plan de communication préliminaire, révisé pour l'enregistrement formel de l'exposition en 2005, et constamment mis à jour par la suite.

Dans le tout premier plan⁴, on découpe en trois grandes étapes le travail à accomplir : une première étape, de 2003 à 2006, au cours de laquelle on doit organiser des conférences de presse d'information générale sur l'exposition et sur l'avancement des travaux, communiquer de façon particulière avec les autorités publiques et les experts, faire de la publicité et des événements spéciaux, et lancer des promotions touristiques internationales. Pour accomplir ces tâches, on se propose de créer un Département de communication et de promotion. Au cours de la deuxième étape, de 2006 à 2008, les activités promotionnelles doivent s'intensifier en Chine et à l'étranger : promotions thématiques, activités avec les sponsors, visites de journalistes étrangers et nationaux à Shanghai, séminaires sur le thème de l'exposition. Dans la troisième étape, de 2009 à 2010, on doit organiser des activités majeures de promotion touristique en Chine et à l'étranger et des publicités spéciales à la veille de l'ouverture de l'exposition.

4. Expo 2010 Shanghai Chine, *Plan de promotion de l'exposition universelle entre 2003 et 2010* [polycopié], [2002].

15.4. PROJETER UNE IMAGE POSITIVE DE LA CHINE

Le plan de communication révisé fixe comme objectif de soutenir les attentes des organisateurs : attirer 200 participants, 70 millions de visiteurs et 25 sponsors et associés partenaires mondiaux. Pour y parvenir, l'équipe de communication entend promouvoir le message de l'Expo et de son thème mais aussi servir de vitrine pour les grandes réalisations du pays dans les domaines économique, culturel, scientifique et technologique et projeter une image positive de la Chine au XXI^e siècle.

Les objectifs varient aussi selon les publics. Dans le cas des visiteurs éventuels, nationaux et étrangers, on cherche à les sensibiliser à l'approche de l'exposition et à les convaincre d'y venir ; dans le cas des éventuels participants, nationaux et étrangers, pays, organisations ou entreprises, on vise non seulement à les attirer mais aussi à créer des conditions favorables à leur participation en les informant efficacement sur les services offerts, et en les incitant à avoir des présentations éducatives et de haute qualité. Dans le cas du public des médias, faut-il s'en étonner, on cherche à obtenir une excellente couverture de presse.

15.5. « UNE MARQUE, UNE IDENTITÉ »

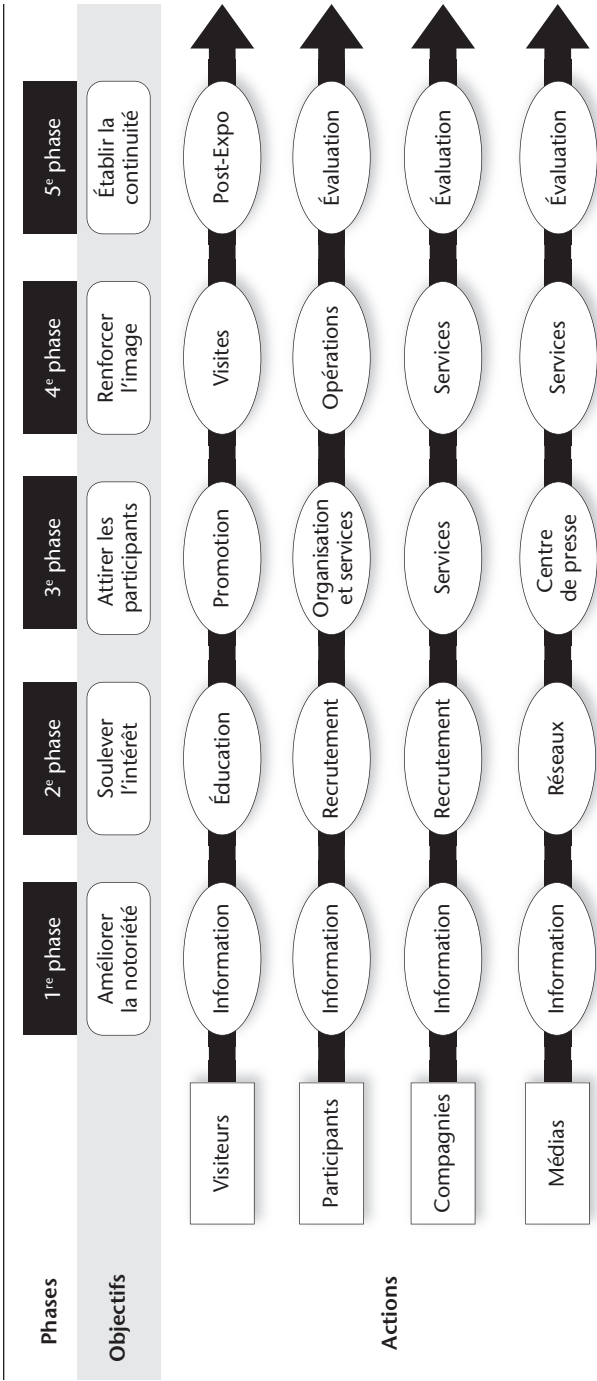
En ce qui a trait aux grandes stratégies de communication, on précise d'abord le type d'approche à privilégier, les principes directeurs à adopter et, enfin, les messages à véhiculer.

L'approche retenue comprend cinq phases (voir figure 5) : augmenter la notoriété de l'exposition ; créer de l'intérêt pour l'événement ; solliciter activement la venue de participants (pays, organisations internationales) ; renforcer l'image de l'Expo ; enfin, assurer la continuité de ce grand événement dans le temps. Cette approche se traduit par un type d'activité adapté à chaque public pour chacune des phases. Le plan prévoit un ordonnancement de toutes ces activités sur six ans, de 2006 à 2011 (voir figure 6).

Trois principes directeurs guident l'intervention de communication : faire connaître le concept d'une exposition universelle et le thème de l'expo de Shanghai ; faire connaître les efforts des participants de manière à mettre en lumière le travail des organisateurs pour les soutenir ; faire connaître les efforts des organisateurs pour mettre à profit l'expérience des expositions passées.

FIGURE 5

La stratégie de communication par étape
Expo 2010, Shanghai, Chine



Source: Expo 2010, Shanghai, Chine, *World Expo 2010 Shanghai China Communication & Promotion Plan*, janvier 2007, p. 18.

FIGURE 6
La grille d'ordonnancement des activités de communication
Expo 2010, Shanghai, Chine

Année		2006					2007					2008					2009					2010					2011																																		
Mois		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																								
Objectifs par étape	Actions visiteurs	Améliorer la notoriété												Souligner l'intérêt												Inviter les participants												Renforcer l'image												Établir la continuité											
		Informers et éduquer												Attirer et engager												Visites												Opérations												Inspirer l'avenir											
Actions participants		Informers et inviter										Organisation et services										Services										Évaluation										Évaluation																			
Actions entreprises		Informers et recruter																																																											
État d'avancement des travaux																																																													
Activités	Spéciales																																																												
	Annuelles																																																												
	Symposium et forum																																																												
Relations médias	Publicité																																																												
	Coopération des médias																																																												
Relations publiques																																																													
Production																																																													
Autres événements																																																													

Le message général de l'exposition, axé d'abord sur le thème, s'accompagne de cinq sous-messages complémentaires, tous d'égale importance : le contenu et les objectifs d'Expo 2010 ; la vision de la ville de Shanghai ; les préoccupations de la Chine partagées par la communauté internationale ; les valeurs fondamentales du pays hôte qu'est la Chine ; la philosophie des expositions universelles.

La stratégie souligne aussi l'importance de projeter une image de marque forte fondée sur une plateforme commune de messages et d'images. On défend le principe « une marque, une identité » qui prévoit la diffusion de messages cohérents partout et en tout temps. Sur le plan visuel, ce principe se traduit par une utilisation standardisée du logo, de l'emblème et des autres symboles tant par les organisateurs que par les participants et les sponsors.

15.6. PLUSIEURS CANAUX DE COMMUNICATION

Cette communication intégrée utilise néanmoins de multiples canaux : l'organisation d'activités, les relations avec les médias, les relations publiques et la production.

On inclut dans la catégorie « activités » des tournées de type « *road show* », des présentations culturelles et des spectacles, la promotion par des célébrités, la promotion touristique, l'utilisation d'une mascotte, des forums et quelques grands événements intégrant un ensemble de ressources. Dans la catégorie « relations publiques », entendues dans un sens événementiel, on propose une présence lors des expositions internationales précédant 2010 (Aichi et Saragosse), des grandes conférences internationales, des tournois sportifs, des événements culturels, des activités industrielles, des célébrations comme celles entourant les fêtes nationales ou dans des festivals.

Au chapitre des médias, on pense placements publicitaires, reportages, articles et toute autre forme d'intervention susceptible de faire parler de l'Expo 2010 dans les journaux, les magazines, à la radio, à la télévision, dans la publicité extérieure, sur Internet et à travers les nouveaux médias numériques. En matière de production, on prévoit utiliser divers soutiens comme l'imprimé, l'audio et le vidéo sans oublier l'Internet.

15.7. LA COMMUNICATION EN CHINE

15.7.1. LES CHINOIS D'ABORD

Les objectifs, la stratégie et les canaux de communication généraux étant définis, on prévoit deux approches de communication distinctes, l'une pour la Chine et l'autre pour l'étranger.

Comme les études le démontrent, 66,5 des 70 millions des visiteurs attendus à l'Expo proviendront de la Chine⁵. On dispose même de données assez précises : par exemple, on estime que 83,8% des visiteurs viendront de 12 provinces et en particulier de la région du delta du fleuve Yangtze comprenant essentiellement Shanghai, la province de Jiangsu et celle de Zhejiang où l'on retrouve 10% de la population chinoise mais qui contribue pour 20% au produit national brut. Les autres régions visées sont par ordre d'importance le Nord de la Chine avec Pékin comme centre ; le sud du pays autour du delta de la rivière des Perles dans la province de Guangdong, et le centre-ouest autour de la municipalité de Chongqing et de la province de Sichuan.

Le plan de communication vise donc, en premier lieu, les publics de ces régions plus particulièrement, les voyageurs d'affaires, le personnel d'entreprise, les jeunes et les étudiants, et les représentants du monde urbain en raison du thème de l'exposition.

15.7.2. L'APPROCHE PAR ÉTAPE

Le plan de communication détermine les objectifs pour chaque grande catégorie d'intervenant : visiteur, participant, sponsor et média selon les cinq étapes préalablement établies. Ainsi, par exemple, pour la période s'étendant jusqu'à la fin des Olympiques de Pékin de 2008, on cherche à mieux faire connaître la venue de l'exposition puis, les Olympiques terminées, on attire toute l'attention nationale sur Shanghai. Du milieu de 2009 jusqu'à l'ouverture de l'exposition, alors que les billets d'entrée sont mis en circulation, on cherche à en vendre le plus possible. Comme les Chinois ne sont pas habitués à acheter à l'avance, on met l'accent sur des tournées régionales dans les villes et provinces, en compagnie de la mascotte, dans le but de mousser les ventes. Pendant l'Expo, quatrième des cinq étapes de la stratégie par phase, on mise sur une large couverture de presse pour intensifier la notoriété de l'événement et attirer des visiteurs. Enfin, après l'exposition, on cherche à sensibiliser le public aux retombées de l'Expo et à la mise en application de son thème dans la vie de tous les jours.

5. Expo 2010 Shanghai China, *World Expo 2010 Shanghai China Communication & Promotion Plan*, 2007, p. 28.

15.7.3. DES « CHAÎNES DE PROMOTION »

Pour atteindre les objectifs de communication, les communicateurs ont recours à des activités à succès généralement mises en œuvre dans les expositions comme l'organisation d'événements marquants, notamment les fêtes nationales très célébrées selon les traditions chinoises, une campagne massive de promotion touristique ou encore des célébrations à l'occasion du 1 000^e, 500^e et 100^e jour avant l'ouverture. On compte aussi sur la participation de tierces parties : les collègues et universités sont invités à organiser des événements liés à l'Expo ou au thème de l'exposition, les associations de la région du Triangle du Yangtze, à établir une « chaîne de promotion », les grandes entreprises chinoises, à faire la promotion de l'Expo et à ériger leurs pavillons, vitrines des derniers progrès scientifiques et technologiques reliés au thème de l'exposition.

Au milieu de 2009, on évalue à 1,5 million le nombre de personnes ayant déjà participé à des activités de promotion dans 16 provinces ainsi qu'à Hong Kong, à Macao et à Taiwan. En juin 2009, on recense bon nombre d'activités de communication déjà réalisées : des conférences de presse classiques, des expositions à grand déploiement, des conférences, des messages d'intérêt public, des activités de promotion, des activités de publicité extérieure ainsi que des jeux questionnaires sur l'Expo.

Signalons de façon particulière les activités suivantes : l'ouverture, à Shanghai, en mai 2008, d'un centre permanent d'information sur l'Expo que 500 000 personnes avaient déjà visité six mois plus tard ; une exposition spéciale sur l'Expo au Musée de la capitale de Pékin, en juillet 2009 ; des tournées d'information sur les campus universitaires et dans les entreprises ; ou encore le changement de nom du train entre Pékin et Shanghai renommé *Expo Shanghai Express*.

15.8. LA COMMUNICATION À L'ÉTRANGER

15.8.1. BIEN CIBLER LES PUBLICS

L'objectif en matière de communication internationale est double : soutenir la promotion de l'exposition auprès des 3,5 millions de visiteurs étrangers attendus et promouvoir l'image et le thème de l'exposition de manière à susciter la venue du plus grand nombre de participants et de grands partenaires.

En se fondant sur des analyses réalisées en 2004 et en 2005, on évalue à plus de quatre millions le nombre annuel de touristes internationaux à Shanghai⁶. Ils proviennent surtout de cinq régions principales : le Japon, les États-Unis, la Corée, Hong Kong et Taiwan. Les visiteurs d'Allemagne, de France et du Royaume-Uni constituent le contingent principal en provenance de l'Europe. Sur la base de données statistiques sur les affaires et le tourisme international en Chine, on établit qu'il y a aussi lieu de viser, dans les campagnes de promotion, les régions suivantes : en Asie, la Malaysia, la Thaïlande, l'Indonésie et la Chine Macao ; en Océanie, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ; en Amérique du Nord, le Canada ; et en Europe, l'Italie, l'Espagne et la Russie.

Les communicateurs doivent tenir compte d'un certain nombre de facteurs dans leur approche à l'international : d'abord le fait qu'on a l'habitude de réserver à l'avance, en Europe et en Amérique du Nord ; ensuite, comme il s'agira pour plusieurs d'une première visite en Chine, ils voudront connaître les forfaits sur Shanghai et la Chine et les possibilités de forfaits à l'exposition elle-même. Par ailleurs, comme il faut utiliser des canaux de distribution très variés, il est important de planifier tôt les campagnes à l'étranger. Ces interventions à l'international risquent de coûter cher d'où l'importance de bien cibler les publics en fonction des objectifs et des étapes définis dans le plan.

15.8.2. UNE PRÉSENCE PARTOUT DANS LE MONDE

La première étape d'implantation du plan, de 2005 à 2008, s'étend jusqu'à la fin de septembre 2008. Pendant cette étape, on adopte un profil bas pour ne pas porter ombrage à l'exposition de Saragosse ni créer de confusion dans le public. On se contente de faire tout simplement savoir qu'il y aura une exposition en 2010 en Chine. Mais pendant les deux étapes suivantes, de septembre 2008 jusqu'au moment de l'exposition, on s'engage dans un programme global de promotion à l'étranger centré sur la vente de billets, sur les forfaits touristiques, et sur le grand événement d'ouverture de l'exposition.

Pendant toute la durée de l'exposition, on compte sur la retransmission à l'étranger d'images et de reportages sur l'événement en même temps qu'on intensifie la promotion dans les régions voisines, au Japon, en Corée, à Hong Kong et à Taiwan. Enfin, dans la dernière étape, après l'exposition, on cherche à ce que les visiteurs continuent à véhiculer le message du thème de l'exposition, une sorte d'invitation mondiale à construire un avenir meilleur.

6. *Ibid.*, p. 48.

Déjà quelques années avant l'exposition, les communicateurs sont impliqués dans de nombreuses activités de communication à l'étranger. En voici quelques exemples : en 2008, une promotion à l'occasion du Forum d'échange et de coopération entre la Chine et la Corée ; une tournée d'information à Taipei ; une exposition photographique sur l'exposition au siège des Nations Unies à New York ; un ensemble d'activités à Hong Kong et à Macao ; un symposium à Paris ; un événement marquant le 500^e jour avant l'Expo, à Barcelone ; une semaine sur le projet de 2010 ainsi qu'un symposium à Saragosse, lors de la dernière exposition internationale ; une promotion dans le cadre du Forum économique et de l'Exposition Chine (Shanghai)-Israël à Tel-Aviv ; ou encore un événement du même type à Istanbul. Toutes les occasions, et ce n'est là qu'un échantillon, sont donc saisies pour faire connaître l'Exposition. On prend aussi de nombreuses autres initiatives dans le domaine des relations avec les médias, et dans celui de la promotion touristique.

15.9. UNE EXPOSITION EN LIGNE

L'Expo de Shanghai se distingue particulièrement par le rôle prépondérant qu'y joue la communication virtuelle. Déjà plusieurs années avant l'ouverture, les organisateurs inaugurent un site Web élaboré, constamment mis à jour, sur lequel on trouve des renseignements quasi quotidiens sur l'avancement du projet, des renseignements techniques, des documents à télécharger, une *newsletter*, un magazine, des photos, des vidéos, des démos, les maquettes des pavillons des pays participants, etc.

D'abord en chinois et en anglais, le site présente, à compter de 2008, une version française. Il se propose d'offrir des hyperliens avec les sites officiels de pays participants comme le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas, l'Italie, la Pologne, la Hongrie et quelques autres. On prévoit y ajouter un jeu sur l'exposition que les principaux sites Web pourront reprendre gratuitement ; un centre de nouvelles électroniques pour les médias internationaux et nationaux enregistrés, offrant du matériel d'information et des agendas en différentes langues. Les journalistes peuvent aussi assister à des conférences de presse en direct.

La communication virtuelle, cependant, prendra une toute nouvelle dimension pendant l'exposition elle-même avec l'*Expo en ligne*⁷. Par de simples clics de souris ou à partir de son téléphone Internet, l'internaute pourra se promener à l'exposition, visiter un pavillon, assister en temps réel à un spectacle.

Ce projet prévoit deux types de mise en ligne. Les pavillons dits « de navigation » offrent au visiteur internaute de se promener dans le pavillon et d'en examiner les présentations en détail. Les pavillons dits « d'expérimentation » invitent à une expérience plus étendue. L'internaute y accède aux présentations dont il peut approfondir la connaissance par des textes, des photos, des vidéos, souvent supplémentaires à ceux qui se trouvent réellement dans le pavillon. Il peut participer à des activités en direct, des forums interactifs. Il trouve même en ligne un guide virtuel personnalisé qui le pilote à travers les richesses du pavillon. Cette réalisation suppose la participation des pays à qui on lance l'invitation longtemps à l'avance. Au printemps 2009, la grande majorité des pays avaient accepté de participer au projet dont plus d'une vingtaine en mode expérimentation. Une architecture client/serveur centralise toute la gestion du système et laisse aux participants l'installation des équipements dans son pavillon et le développement des contenus. On prépare des guides pour les aider à concevoir leur présentation en harmonie avec le programme de l'exposition.

Par *Expo en ligne*, l'internaute peut aussi réserver ses billets, obtenir de l'information sur les files d'attente ou sur les conditions routières, ou encore s'informer sur les attractions touristiques de la région. Ce projet majeur est mené avec vigilance et fait l'objet d'un rapport annuel⁸. Les efforts déployés par les organisateurs pour repousser les limites de la communication virtuelle les amènent à conclure que l'internaute visiteur virtuel pourra, pendant toute la durée de l'exposition et à distance, avoir accès à l'exposition en tout temps et de partout dans le monde.

En navigant et expérimentant sur le Web, les visiteurs sont susceptibles de réaliser, en fonction de leurs besoins et de leurs goûts, des interactions avec l'Organisateur et les participants, ce qui permet d'élargir la couverture de l'Exposition universelle dans le monde et de compenser le regret qu'éprouvent certains visiteurs

7. Expo 2010 Shanghai China, « Expo 2010 en ligne » [en ligne], <www.fr.expo2010.cn/>. Vidéo explicatif, 22 juillet 2009.

8. Expo 2010 Shanghai China, *Report on Expo Shanghai Online* [diaporama, 18 écrans], février 2009, 8 p.

de ne pas pouvoir être sur place. C'est aussi une façon d'accroître l'impact de l'Exposition universelle dans le monde en lui conférant une envergure plus grande⁹.

On peut prévoir, comme la Chine le prétend, que l'exposition internationale de Shanghai aura une envergure exceptionnelle par le nombre de visiteurs, la taille de ses installations ou le nombre des participants. On peut également penser qu'elle s'inscrira dans l'histoire des expositions universelles comme un événement fortement marqué par la communication, dans un pays où l'information dans les dernières décennies était plutôt restreinte et contrôlée. Preuve qu'en ce XXI^e siècle, n'importe où dans le monde, les expositions internationales sont appelées à connaître d'étonnants succès dans la transparence et la communication, ce qui augure bien pour l'exposition de Yeosu, en Corée, en 2012, et pour celle de Milan en 2015.

9. Expo 2010 Shanghai China, «Exposition universelle Shanghai Chine 2010 en ligne» [en ligne], <www.fr.expo2010.cn/>. Texte de présentation 15 juillet 2009.

YEOSU 2012 ET MILAN 2015

Il existe des milliers de communautés d'internautes en Corée. Relier ces communautés avec l'Expo permettra de maximiser l'impact de la communication sur les utilisateurs d'Internet [...]. Ces communautés seront gérées avec l'aide d'internautes en Corée et à l'étranger.

Document de mise en candidature
de l'exposition de Yeosu 2012

16.1. LES DEUX EXPOS À VENIR EN BREF

On s'affaire déjà à la préparation de deux autres expositions accréditées par le BIE. La première, une exposition « reconnue », se tiendra à Yeosu, en Corée du Sud, en 2012, pendant 3 mois, du 12 mai au 12 août. On y attend près de 8 millions de visiteurs et la participation de 80 pays et de 10 organisations internationales.

Yeosu est située au sud-ouest du pays dans un archipel de 317 îles, et son nom signifie précisément « belles eaux ». On apprécie la ville pour sa beauté naturelle, ce qui en fait une destination touristique privilégiée. Yeosu et tout le littoral de plus de 9 000 kilomètres baignent dans la mer Jaune à l'ouest et dans la mer de Chine orientale au sud, ce qui en fait un lieu de transit important.

Il était tout naturel qu'on adopte comme thème « Pour des côtes et des océans vivants: diversité des ressources et activités durables », d'autant plus que la région est reconnue pour avoir maintenu un bon équilibre entre développement et préservation environnementale. Et, pour promouvoir l'exposition, on a pensé mettre sur pied une communauté de supporters bénévoles, amoureux de l'océan et de Yeosu. Une des deux mascottes de l'Expo s'inspire aussi des caractéristiques géographiques du lieu par sa forme irrégulière qui évoque un archipel.

La seconde exposition, « enregistrée » ou universelle, se tiendra à Milan, en Italie, sur un site de 170 hectares, pour une période de 6 mois, du 1^{er} mai au 30 octobre 2015. Par son thème « Nourrir la planète, Énergie pour la vie », elle se propose d'aborder les grands problèmes du développement durable basé sur une alimentation correcte et constante du corps, sur le respect des pratiques fondamentales de la vie de chaque être humain et sur la santé. Ce sera la première fois qu'une exposition universelle abordera ce thème.

Selon les organisateurs, un sondage mené par l'Université IULM de Milan indique que 90 % des Milanais approuvent ce projet. Mais cette exposition se veut celle de toute l'Italie, le lieu où chaque région italienne peut s'exprimer et se faire connaître, en présentant ses produits et sa culture, et où l'Italie peut « parler au monde ». Ce sera aussi une exposition solidaire car on impliquera 3 000 organisations bénévoles de Milan et de Lombardie qui fourniront plus de 38 000 volontaires chargés de l'accueil et de l'hospitalité.

Le site pourra accueillir jusqu'à 160 000 visiteurs par jour et on compte bien attirer de nombreux étrangers en tablant sur la position centrale de Milan en Europe, au milieu d'une zone délimitée par le

corridor Lisbonne/Kiev et par les axes nord-sud Gênes/Rotterdam et Rome/Berlin. Une première estimation établit à 29 millions le nombre possible de visiteurs.

16.2. DES PLANS DE COMMUNICATION ÉLABORÉS

Les documents de mise en candidature de l'exposition de Yeosu¹ et de celle de Milan² donnent déjà un très bon aperçu de l'intervention de communication envisagée. On y trouve des plans de communication rigoureux principalement consacrés aux grands principes de communication qu'on entend respecter. On voit que ces plans s'inspirent de ceux d'expositions antérieures et de celui du BIE, notamment pour les objectifs, les publics cibles, les phases d'intervention et les types d'activités. On peut se réjouir que tout en innovant, ces futures expositions reprennent des formules gagnantes des expositions passées, notamment des plus récentes.

Signalons deux approches particulièrement dignes de mention : la façon dont Yeosu définit ses publics cibles et l'approche par phase de Milan. L'identification des publics cibles de l'exposition de 2012, résumés dans un tableau schématique (voir tableau 2), offre l'avantage de prévoir, outre des publics traditionnels pour ce genre d'événements, des publics liés plus spécialement au thème ainsi que des internautes, public de première importance maintenant. Ici encore, le thème joue un rôle important dans l'identification des publics.

L'exposition de Milan, quant à elle, met l'accent sur le fait qu'elle doit suivre « un parcours de communication long de 7 ans durant lequel seront impliquées des cibles ayant des intérêts et des objectifs différents qui devront converger et assurer le succès de l'événement³ ». En raison de cette longue période de préparation, les organisateurs proposent donc une approche en quatre phases :

2008-2010 – Expo 2015 : Milan appelle le monde

2010-2013 – Expo 2015 : un grand événement à construire

2013-mars 2015 – Expo 2015 : impossible de ne pas y être

Mars 2015-novembre 2015 – Expo 2015 : le monde en exposition.

1. Expo 2012 Yeosu Korea, « Les grandes lignes de la stratégie de communication pour promouvoir l'exposition ainsi que le matériel de création disponible », *Réponses à l'enquête du BIE*, p. 92-145.
2. 2015 Expo Italia-Milano, « Les grandes lignes de la stratégie de communication pour promouvoir l'exposition ainsi que le matériel de création disponible », *Proposition de candidature de la ville de Milan pour l'exposition universelle de 2015*, chap. 7, p. 221-268.
3. *Ibid.*, p. 234.

TABLEAU 2

Les publics cibles en Corée
Expo 2012, Yeosu, Corée

Type de public	Description
Grand public	Visiteurs potentiels, individuels ou en groupe, en tenant compte de l'accessibilité du site de l'Expo et de la volonté de s'y rendre.
Leaders d'opinion	Journalistes, enseignants, personnalités politiques, membres du gouvernement, spécialistes du thème, célébrités (artistes coréens, acteurs de la « vague coréenne ») et sportifs renommés.
Organisations liées au thème	Songeon Recherche Maritime, Institut coréen pour la recherche de l'environnement et de l'écosystème, Association coréenne de l'ingénierie environnementale marine, Badasaligi (Sauver la Mer), Association coréenne de l'environnement et de la sécurité maritime, Association coréenne de science et de technologie sous-marine, Union de mouvement national de la campagne pour l'environnement océanique, Fédération civile pour la préservation de la mer, Réseau coréen pour la conservation des côtes et Conseil de préservation de l'environnement océanique de Jeju.
Entreprises commerciales	Entreprises, sponsors, agences de voyage (voyagistes et tour-opérateurs), compagnies aériennes, organismes du domaine des transports et compagnies maritimes.
Public virtuel	Internauts, principaux portails, sites spécialisés par catégorie, blogues particuliers et communautés d'internautes en Corée.
Milieu de l'enseignement	Principaux établissements d'enseignement, départements maritimes au sein des universités et clubs universitaires.
Étrangers résidant en Corée	Étudiants internationaux, forces armées américaines basées en Corée, enseignants de langues, diplomates.

Source: Expo 2012 Yeosu Korea, *Réponses à l'enquête du BIE*, p. 97.

16.3. DES ÉVÉNEMENTS NOVATEURS

En plus de prévoir les activités habituelles de communication, les deux expositions innovent dans les événements reliés au thème. Par exemple, à Yeosu, on organisera un festival de produits diététiques pour permettre aux visiteurs de découvrir les produits de la mer en même temps que la culture de différents pays. On se propose aussi d'organiser une exposition sur l'océan et le littoral qui circulera dans les grandes villes des pays membres du BIE. On prévoit encore un événement marquant : l'acheminement, le long de la côte et par divers moyens de transport, d'un objet symbolique en lien avec le thème en y associant des sportifs de renommée mondiale et des explorateurs célèbres.

À Milan, outre un programme culturel élaboré, on prévoit plusieurs événements spéciaux qui utiliseront le laser et l'holographie : projections laser du logo de l'Expo dans le ciel de la ville ; des *graffitis virtuels métropolitains*, sortes de messages flottant dans l'air et visibles au moyen de dispositifs mobiles ; le *panthéon holographique*, premier parc holographique au monde ; le *monde holographique*, une extravagance virtuelle qui se produira à chaque journée nationale avec des représentations holographiques du pays qu'on célèbre. On utilisera aussi l'écran traditionnel mais de façon innovante comme la retransmission en direct d'hyper-événements sur l'écran le plus grand du monde au Castello Sforzesco, lieu mythique de Milan, ou encore l'utilisation de postes informatiques à écran tactile (*Milan in Touch*) qui remplaceront les kiosques d'information.

16.4. LE WEB ET L'INTERNET MOBILE À L'HONNEUR

Si l'utilisation du laser ou de l'holographie marque l'exposition de Milan d'un modernisme certain, l'utilisation des techniques virtuelles dans les deux expositions dépassera encore tout ce qu'on a expérimenté jusqu'à maintenant. Yeosu en est un bon exemple : on crée, bien sûr, un site Web élaboré pour rejoindre le maximum d'internautes, notamment les jeunes ; on constitue des communautés d'internautes autour de blogs pour stimuler l'intérêt et la participation du public ; on développe des personnages virtuels et des icônes pour attirer l'attention du public des jeunes ; on lance une exposition virtuelle, *Cyberexpo Yeosu 2012*, pour offrir l'Expo à domicile.

C'est sans doute par l'utilisation du téléphone mobile que Yeosu laissera sa marque. La Corée, rappelons-le, est la troisième plus grande communauté Internet du monde et comprend 34 millions d'abonnés

à la téléphonie mobile. Au nombre des initiatives prévues: créer des sonneries et des messages vocaux pour les services sur mobile et proposer des téléchargements gratuits; transmettre des livres de photos et des brochures; organiser des tirages au sort parmi les utilisateurs de téléphonie mobile, tirages sponsorisés par des partenaires.

À Milan, on prépare aussi une exposition virtuelle:

L'Expo proprement dite sera précédée et suivie d'une Expo virtuelle, gérée par un Vidéo Portail trans-média qui entend être la plateforme de référence de l'Expo 2015 et qui sera dotée de deux particularités:

- A. les contenus pourront servir simultanément sur plusieurs canaux: web, IP tv, vidéo iPod, vidéotéléphones;
- B. la communication sera conviviale, basée sur des relations personnalisées, avec une prédominance d'audiovisuels et de conversations en ligne vidéo multilingues⁴.

Si les expositions internationales ne cessent d'être toujours de plus grande qualité, leur communication doit, elle aussi, continuer de relever les défis de l'ère virtuelle du XXI^e siècle. On peut souhaiter que les technologies de communication apportent à ces « fêtes géantes⁵ » encore plus de convivialité et d'occasions d'échange.

4. *Ibid.*, p. 240.

5. Florence Pinot de Villechenon, *Fêtes géantes: les expositions universelles, pour quoi faire?*

UN PLAN DIRECTEUR DE COMMUNICATION

De grands défis demeurent dans plusieurs domaines de la communication. Pour que les expositions soient un instrument efficace d'éducation du public sur le thème, elles doivent commencer par l'éduquer sur elles-mêmes, leurs valeurs et leur unicité en tant que plateformes de coopération internationale sans égal.

Vicente González Loscertales
Secrétaire général du Bureau International
des Expositions

Dans les chapitres précédents, nous avons fait l'analyse des activités de communication dans de nombreuses expositions internationales. Il s'en dégage certaines constantes. Chaque exposition apporte des innovations que les expositions subséquentes reprennent le plus souvent. Ainsi, s'élabore au cours des années un corpus de ce qu'on pourrait appeler les « meilleures pratiques » de communication dans les expositions. Nous pouvons maintenant en dresser l'inventaire.

Nous le ferons sous la forme d'un plan modèle de communication qui prévoit à la fois des objectifs, des stratégies et des activités de communication, et dans lequel toutes les meilleures pratiques se retrouvent. Cet outil pourra être utile à ceux et celles à qui l'on confie la responsabilité de la communication d'une exposition internationale ou d'un grand événement du même genre.

L'élaboration d'un plan de communication sera d'autant facilitée qu'elle s'effectuera dans le cadre d'un mode efficace d'organisation du secteur de la communication. Aussi, il nous apparaît important, au début de ce chapitre, d'attirer l'attention sur certaines constantes de gestion qu'on retrouve le plus souvent dans les expositions.

17.1. DES CONSTANTES DANS LA GESTION DE LA COMMUNICATION

Quatre constantes se dégagent dans la gestion de la communication : la tendance à regrouper les fonctions de communication publique et de marketing, traditionnellement distinctes ; le consensus qui semble maintenant se faire autour de la notion de communication ; la place prépondérante que prend la communication dans l'ensemble du processus de décision de la haute direction de l'exposition ; et la nécessité de prévoir deux approches distinctes pour le public local et national, et le public international.

17.1.1. COMMUNICATION ET MARKETING : UN HEUREUX MARIAGE

Dans le cadre d'une exposition internationale, on doit créer des relations harmonieuses avec tous les publics et influencer favorablement l'opinion publique, en même temps que « vendre » un événement en cherchant à attirer un maximum de visiteurs. Habituellement, pareilles responsabilités relèvent de spécialistes différents : d'une part, en communication publique ou en relations publiques ; d'autre part, en marketing ou en communication marketing. Ces spécialistes travaillent habituellement

dans des structures d'organisation distinctes. La fonction de communication, particulièrement sensible dans l'organisation, relève généralement de manière plus directe de la haute direction à cause de son rôle très stratégique. Celle de marketing, plus développée dans les entreprises qui produisent des biens de consommation, souvent constituée en vice-présidence principale, ressortit davantage au domaine des opérations.

On pourrait s'attendre à ce qu'il en soit de même dans les expositions internationales. Pourtant, depuis quelques décennies, on constate que dans nombre d'expositions ces deux fonctions relèvent d'une même direction. Il semble bien qu'il en sera ainsi de plus en plus dans les expositions futures. Pourquoi ? Sans doute parce qu'il s'agit d'un événement et, de surcroît, d'un grand événement. Contrairement aux entreprises à mission permanente, les expositions ne durent que quelques mois. Pendant cette courte période, il faut informer un large public dans le monde entier, rallier le public local et national. La pression est forte pour que la communication soit rapidement efficace et les communicateurs n'ont guère droit à l'erreur. Aussi, la coordination des deux fonctions, par les synergies qu'elle occasionne, accélère l'action et accroît les chances de succès. Elle assure aussi que tous les acteurs de la communication, quels qu'ils soient, véhiculeront le même positionnement, les mêmes messages et les mêmes valeurs.

Cela dit, bien que sous le grand parapluie d'une seule unité administrative et bien que travaillant étroitement ensemble, les spécialistes de communication et de marketing sont regroupés en deux secteurs distincts. D'une part, ceux de communication publique s'occupent de la dissémination de l'information, notamment à travers les médias, assurent l'accueil, gèrent la réponse aux demandes de renseignements et voient à l'organisation de certains événements qui ne sont pas exclusivement promotionnels. D'autre part, ceux de communication marketing, en plus de mener des analyses de marché et de proposer des contenus aux autorités responsables, réalisent des activités de publicité, d'affichage, de promotion, de marketing direct.

Chaque secteur fait cependant appel à l'autre : dans le processus marketing, on recourt souvent aux communicateurs pour gérer les relations de presse ou s'occuper de l'organisation d'événements ; en communication, on utilise parfois les techniques de marketing comme la publicité et la promotion pour soutenir des démarches d'information. Des textes d'information sont écrits par des spécialistes de la communication publique pour des brochures distribuées dans le cadre d'un programme de promotion. Les spécialistes de la promotion organisent à l'occasion des événements dont les spécialistes de la communication

publique vont tirer parti. Les activités que chacun mène ont des effets tant sur l'image et l'opinion que sur l'attraction de visiteurs. Par exemple, on organise des événements tantôt pour créer des occasions d'alimenter les médias ou de consolider l'image d'une exposition, tantôt pour tout simplement promouvoir l'événement et alimenter les ventes, tantôt les deux à la fois. De même, la présence à un kiosque dans une foire peut être vue comme une technique de dissémination d'information mais être utilisée comme un instrument de vente. Ces exemples permettent de mieux comprendre pourquoi les spécialistes des deux secteurs collaborent étroitement puisqu'ils sont tous des communicateurs poursuivant les mêmes objectifs à partir d'un même plan directeur de communication.

17.1.2. UN CONSENSUS SUR LE TERME « COMMUNICATION »

L'analyse de la communication dans les expositions internationales révèle une autre constante : l'utilisation maintenant généralisée du terme de « communication » pour désigner le type d'intervention décrit dans les chapitres précédents. Selon les pays et les périodes, on désigne la communication sous le nom de publicité, de relations publiques, de marketing ou, tout simplement, de communication. Par exemple, dans les expositions en Amérique, l'expression « relations publiques » s'applique habituellement à une fonction englobante de management. Par ailleurs, lors de la première exposition tenue après la Seconde Guerre mondiale, on utilise le terme « propagande » pour décrire les activités habituelles de communication.

Au BIE, on utilisait encore jusqu'à récemment le terme de « publicité » pour désigner l'ensemble des activités de communication d'une exposition. Aujourd'hui, le terme « communication » semble faire consensus dans le milieu des expositions internationales. Le BIE, d'ailleurs, est maintenant doté d'un plan dit de communication approuvé par les pays membres, ainsi que d'un guide de communication qui en précise l'application¹.

17.1.3. ÊTRE AU CŒUR DES DÉCISIONS

La communication ne se résume pas à un éventail d'instruments et d'activités ; elle est aussi une fonction de management qui s'inscrit tout autant dans la conception et l'organisation d'un événement que dans

1. Bureau International des Expositions, Commission de l'information et de la communication, *Rapport du Groupe de travail : Plan de communication* [polycopié], Paris, 6 novembre 2003, 18 p.

la communication proprement dite qui l'entoure. Concrètement, les communicateurs sont de plus en plus associés à un projet d'exposition dès le moment de sa conception et agissent régulièrement comme experts-conseils auprès du Commissaire général et de son équipe, auprès des différents services et auprès des participants. Les communicateurs font valoir à juste titre que l'impact de leur action sera d'autant plus significatif qu'ils pourront intervenir en amont d'une décision, par exemple, en prévenant les organisateurs de certaines conséquences qu'une décision pourrait entraîner sur le plan de l'efficacité de la communication et donc, en fin de compte, du succès de l'exposition.

Il n'est pas facile d'influencer, voire de modifier l'opinion publique surtout lorsqu'une controverse se développe ou que le projet ne contient pas tous les éléments clés pour susciter l'enthousiasme. Heureusement, les communicateurs, parce qu'ils sont de plus en plus associés au projet dès la démarche initiale, réussissent à prévenir de telles situations.

17.1.4. DEUX APPROCHES : NATIONALE ET INTERNATIONALE

Au cours des années, on a eu tendance à aborder la communication nationale et la communication internationale de manière bien distincte, même lorsque dans le plan directeur de communication ces deux approches étaient intégrées. Il est préférable de mettre l'accent sur la communication nationale sans pour autant négliger la communication à l'étranger. Certains communicateurs rêvent peut-être d'une couverture planétaire comme celle accordée aux Jeux olympiques. Mais, ils doivent comprendre que la notoriété des Jeux découle non seulement de leur histoire prestigieuse mais du fait que les pays sont en compétition et que l'honneur national est en jeu. Ces jeux ne durent que 15 jours, et on les télévisé mondialement pendant des heures chaque jour. Les expositions internationales se tiennent sur de plus longues périodes et possèdent peu de moments forts susceptibles d'intéresser les médias internationaux. En réalité, une exposition est un événement d'abord national mais avec un caractère international important que lui confère la présence des pavillons de nombreux pays participants.

Pour obtenir une notoriété mondiale, il faudrait investir massivement en publicité et mener des campagnes de communication élaborées dans chaque pays, ce qui est impossible avec les budgets dont disposent les Directions de communication. Il faut d'ailleurs se demander quelle serait la résonance d'une publicité qui rejoindrait absolument tous les pays quand on sait que plusieurs pays, voire de grandes régions

du monde comme l'Afrique ou l'Amérique latine n'ont jamais tenu une exposition internationale et sont donc moins en mesure d'apprécier l'importance de pareil événement.

Or à défaut de susciter un intérêt planétaire, les communicateurs doivent concentrer les ressources dans les pays, voire dans des régions de ces pays, les plus susceptibles d'être la source d'un plus grand nombre de visiteurs à l'exposition.

17.2. LA PLANIFICATION DE LA COMMUNICATION

La fonction stratégique de communication s'exprime d'abord et avant tout à travers l'élaboration d'un plan directeur de communication basé sur les meilleures pratiques tant stratégiques qu'opérationnelles. Dans certaines expositions antérieures, les plus anciennes surtout, on n'a pas toujours disposé d'un plan formel de communication, tel qu'on l'entend aujourd'hui. On comptait sur l'expérience professionnelle des responsables de la communication pour mener à bien le projet d'exposition. Reconnaissons qu'ils n'avaient pas à composer avec la complexité des moyens de communication d'aujourd'hui et avec la présence de groupes de pression, ni avec l'éclosion des mouvements de contestation tels que nous les connaissons maintenant.

Le plan de communication doit comprendre un certain nombre d'éléments clés que nous résumons à l'encadré 1 et que nous analyserons maintenant.

17.3. LA RECHERCHE ET LA PROBLÉMATIQUE DE COMMUNICATION

Tout plan de communication pour une exposition internationale se fonde sur la définition d'une bonne problématique. Elle doit comprendre d'abord une analyse approfondie du projet d'exposition à travers la lecture des documents pertinents et d'échanges d'information avec les architectes de cette proposition. Il faut aussi bien comprendre la réaction du public local et national à ce projet. Une analyse de l'expérience d'expositions antérieures en matière de communication apportera aussi un éclairage important. Ce n'est qu'au terme de ces recherches qu'on pourra esquisser les premiers défis de communication à relever. Cela fait, il deviendra alors possible de procéder aux deux étapes ultérieures : l'identification des publics cibles et des grands objectifs de communication.

ENCADRÉ 1

Un plan modèle de communication pour une exposition internationale

PROBLÉMATIQUE DE COMMUNICATION

- Analyse du projet d'exposition sous l'angle de la communication
- Analyse des plans de communication d'expositions antérieures
- Analyse des sondages d'opinion et des analyses de marché
- Identification des principaux défis de communication

IDENTIFICATION DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE COMMUNICATION

IDENTIFICATION DES PUBLICS CIBLES VISÉS

ÉLABORATION DES PRINCIPALES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

- Sélection des principes directeurs de communication
- Identification des grandes approches et techniques de communication privilégiées
- Adaptation des stratégies aux publics national et international
- Définition du positionnement
- Proposition de messages clés et d'identification visuelle
- Simulation de situation de crise

DESCRIPTION DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION PUBLIQUE

- Production et dissémination d'information (écrite, audiovisuelle et virtuelle)
- Communication avec les médias
- Communication par relais (organisations, entreprises, comités de soutien, etc.)
- Communication avec divers publics en particulier

DESCRIPTION DES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION MARKETING

- Publicité (médias écrits et électroniques, publicité extérieure)
- Promotion (marketing direct, programmes conjoints, événements, tournées)

MODALITÉS DE RÉALISATION DU PLAN

- Ressources humaines nécessaires et plan d'organisation
- Ressources physiques nécessaires (notamment, un centre de presse)
- Ressources financières nécessaires et élaboration d'un budget

ÉVALUATION DE L'IMPACT DU PLAN

- Activités prévues de rétroaction et de monitoring en cours de réalisation
- Indicateurs d'évaluation du plan de communication au terme du projet

La problématique de communication varie inévitablement d'une exposition à l'autre, notamment en fonction de considérations politiques et sociales propres à la ville et au pays hôte. S'il est important de bien comprendre les enjeux en cause, il est aussi impératif de connaître les attentes et l'opinion des publics. Les sondages d'opinion constituent une source privilégiée d'information tant pour les conseillers en communication publique soucieux des attitudes du public par rapport au projet que pour les spécialistes de la communication marketing qui souhaitent mieux cibler les personnes, groupes et régions susceptibles d'avoir le plus d'intérêt à visiter l'exposition. Cette évaluation de l'opinion n'est pas utile qu'aux communicateurs. Elle doit en même temps inspirer dans leur travail les gestionnaires d'une exposition

Les sondages d'opinion permettent d'identifier, par rapport au projet, le niveau d'acceptation ou de résistance et, conséquemment, les actions susceptibles de rallier l'opinion. C'est ce qui s'est passé, par exemple, dans une exposition où le site a dû être déplacé sous la pression de citoyens soucieux de la préservation de l'environnement. Les communicateurs peuvent profiter de ces données pour mieux ajuster les messages et choisir les approches de communication les plus appropriées.

17.4. LES PUBLICS ET LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

L'étape suivante du plan consiste à déterminer les publics cibles et les objectifs de communication. On doit bien segmenter les publics à rejoindre, tant dans le pays hôte qu'à l'étranger. Sur le plan national, ne pas oublier de rallier au projet les instances gouvernementales, les différents corps publics et l'entreprise privée, en même temps que le grand public.

Les publics de l'étranger ne sont pas moins importants. Bien que les visiteurs proviennent majoritairement du pays hôte, dans certaines expositions, les visiteurs étrangers constituent le tiers de tous les visiteurs. Même dans les cas où cette proportion reste faible, comme c'est souvent le cas dans les expositions spécialisées ou reconnues, le public de l'étranger demeure stratégique car ces dizaines de milliers de visiteurs contribuent à donner corps à l'expérience multiculturelle que se propose d'être une exposition internationale, représentent un apport important à l'économie locale et deviennent par la suite des ambassadeurs de la région hôte dans leur pays d'origine.

Une fois les publics cibles identifiés, il devient plus facile de définir les objectifs particuliers à chacune des expositions. Parlons ici plutôt de certains objectifs généraux qui diffèrent peu d'une exposition à l'autre et demeurent toujours d'actualité. Le premier grand objectif de communication : informer largement le public sur l'événement. Une abondante circulation d'information est d'autant plus nécessaire que, le plus souvent, le public n'est pas familier avec le concept d'une exposition internationale. On doit divulguer l'information de manière continue et à une variété de publics. C'est pourquoi on doit faire appel à de nombreux moyens de communication publique et de communication marketing, et compter sur le relais de la presse pour la transmission des messages clés.

Deuxième grand objectif général : convaincre le public de la pertinence et de l'intérêt du projet et obtenir son soutien. Sur le plan local et national, rallier le public au projet n'est pas un luxe, c'est une condition de succès. Faire connaître, en contrepartie des lourdes dépenses occasionnées par l'organisation d'une exposition, les retombées positives de cet événement : bénéfices économiques, gain de notoriété dans le monde, développement culturel et technologique de la région, infrastructures permanentes sans oublier un legs spirituel et intellectuel d'importance.

Un troisième et dernier grand objectif général de communication : susciter la venue du maximum de visiteurs à l'exposition. Cet objectif découle en quelque sorte des deux autres mais le plan doit tout de même détailler avec précision des objectifs marketing pour « vendre » l'exposition dans les marchés identifiés comme prometteurs.

17.5. LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Le cœur du plan de communication réside dans les stratégies de communication qu'on y définit. Ces stratégies doivent prendre notamment en considération l'adoption de messages clés surtout en relation avec le thème, la définition d'un positionnement et la simulation d'interventions de communication en cas de crise majeure.

17.5.1. DES MESSAGES CLÉS

Nous avons démontré à quel point le thème donne toute son inspiration à une exposition. Il lui confère un caractère éducatif et permet à des citoyens du monde entier d'échanger sur une importante question de l'heure pour l'humanité. Les communicateurs, qui ont la responsabilité

de véhiculer ce message central, le font grâce à des activités d'information et de promotion qui peuvent prendre des formes très variées : utilisation massive de la signature de l'exposition contenant le thème ; slogans autour du thème ; publications sur le sujet ; discours centrés sur le thème dans les milliers de présentations à des groupes ; place prépondérante donnée au thème dans toutes les interventions auprès des médias.

Il existe aussi d'autres occasions de mettre le thème en valeur. On sait que depuis quelques années, les expositions tiennent, dans les années qui précèdent l'ouverture, des forums et des conférences sur le thème. Pendant l'événement, les expositions consacrent de plus en plus un pavillon à des conférences et présentations quotidiennes auxquelles le public est invité et peut intervenir. On a maintenant tendance à publier, au terme de toutes ces interventions, un document synthèse, charte ou déclaration, qui résume la pensée mondiale sur ce thème, et à laquelle on associe le nom de la ville hôte. Il va de soi que les communicateurs supportent tous ces efforts en les publicisant.

Cependant, il faut éviter que l'insistance sur ce message clé ne crée l'impression que l'exposition est une activité académique. Il faut tout autant mettre en valeur l'aspect divertissant de l'exposition et la possibilité pour le visiteur de « faire le tour de monde en 80 heures » ! Les communicateurs doivent donc véhiculer habilement en parallèle plusieurs messages.

17.5.2. LE POSITIONNEMENT

Au-delà du message clé du thème, il faut positionner une exposition dans la lignée des grandes expositions internationales. En quoi les expositions internationales sont-elles aujourd'hui différentes des autres événements ? Comment positionner une exposition de telle sorte qu'on en saisisse bien le caractère unique ? Voilà le principal défi des communicateurs. Pour cette tâche, ils peuvent s'inspirer du positionnement des expositions internationales adopté récemment par le BIE². Ce positionnement se décline en plusieurs messages clés qu'il convient ici de présenter brièvement car ils peuvent étayer tout le message de fond d'une exposition internationale. On trouve un résumé schématique de ce positionnement à l'encadré 2.

2. Bureau International des Expositions, « Messages clés » dans *Positionnement* [polycopié], BIE, Paris, 2004, p. 12-20.

On définit une exposition internationale comme un méga-événement dont les principaux attributs sont décrits ainsi :

- « un grand événement mondial aux réalisations exceptionnelles » qui laisse une fructueuse histoire et un précieux héritage à l'humanité au fil des ans, un lieu unique de rassemblement, car « peu d'événements sont encore capables de rassembler en un lieu et sur une courte période autant de millions, voire de dizaines de millions d'être humains. »
- « sans doute, répondent-ils aujourd'hui comme hier, à un besoin profond des peuples qui se font fort de déjouer les calculs économiques et les mutations programmées³. »
- « un grand événement mondial d'affirmation nationale » car la première et la plus grande motivation pour organiser une exposition vient des pays eux-mêmes. Ils y voient avec raison une occasion toute particulière, voire spectaculaire de s'affirmer dans le monde, et de contribuer du même coup au développement de la fierté nationale chez eux.
- « un grand événement mondial pour exprimer la diversité culturelle, promouvoir le dialogue, la paix et la coopération » car une exposition internationale constitue une occasion, unique au monde, de pouvoir vivre avec intensité la diversité culturelle des peuples et d'apprendre à vivre un peu plus dans le dialogue et la paix. « La fonction d'une exposition est justement de rassembler les gens, les innovations, les cultures et les expériences parce qu'ils sont différents. Les expositions ne diminuent en rien les différences, elles les célèbrent⁴. »
- « un grand événement mondial de démocratie globale » car, en acceptant des règles communes, en contribuant au développement du thème central de l'exposition, en faisant circuler l'information abondamment, et en s'ouvrant au dialogue et à la coopération, les pays et, au premier chef, le pays hôte, ainsi que les entreprises et les ONG font la démonstration vivante d'une démocratie agissante qu'on peut se permettre d'appeler, dans les circonstances, une démocratie globale.

3. Marcel Galopin, *Les Expositions internationales au XX^e siècle et le Bureau International des Expositions*, p. 7.

4. Patrimoine canadien, *L'importance de la vision, des perceptions et des médias dans le succès des expositions internationales*, Paris, 2001, [p. 13]. Document préparé pour le colloque sur les expositions internationales et les médias, tenu à Montréal, le 17-19 octobre 2001.

- «un grand événement mondial de rassemblement» car, comme le démontre l'expérience des expositions passées, les visiteurs gardent encore aujourd'hui le profond souvenir des rencontres qu'ils ont effectuées et des expériences de fraternité qu'ils ont vécues avec des citoyens d'autres pays. «Le public vient, il a besoin de se rassembler, de se rencontrer, de redéfinir des appartenances à des valeurs communes, ce qui semble très porteur pour des manifestations telles que celles dont le BIE s'occupe⁵.»
- «un grand événement mondial soulevant l'émotion et l'émerveillement» car les expositions internationales continuent de susciter un intérêt énorme auprès du public en raison de l'ampleur des lieux, du nombre de pavillons, du nombre de pays représentés, et des nombreuses expériences culturelles, scientifiques et techniques qu'on peut y faire. «L'Expo a privilégié des attitudes premières, un retour à l'étonnement premier et un retour à l'émerveillement, aux émotions, aux sens; des attitudes qui ouvrent au savoir⁶.»
- «un grand événement mondial pour la communication du savoir autour des aspects culturels, techniques et scientifiques de grands enjeux de l'heure pour l'humanité» car les expositions internationales, dont la mission est d'abord la vulgarisation du savoir auprès d'un vaste public, transmettent les connaissances de multiples façons, principalement grâce au traitement d'un thème central tant par les organisateurs de l'exposition que par les participants.
- «un haut lieu de rencontre unique au monde»: voilà, en résumé, le positionnement d'une exposition internationale. Aucun événement de dimension mondiale ne peut se comparer aux expositions internationales. Événements sporadiques à grand déploiement, les expositions sont à la fois un lieu d'émotion et d'émerveillement, un lieu de réflexion, de rencontre, et de coopération. Une exposition internationale, c'est d'abord une expérience à vivre en personne et qui peut avoir une influence importante sur la vie et l'avenir de tous ceux qui y participent. «Une exposition internationale est unique

5. Nelly Wenger, dans *Bulletin 2002*, BIE, p. 10. Intervention d'ouverture au Colloque de Bienne (Suisse), octobre 2002.

6. *Idem*, p. 8.

en son genre. Elle a résisté au temps et elle continuera, au cours des années à venir, d'offrir un éclairage universel sur l'humanité⁷. »

Voilà, pour les communicateurs, des messages forts à véhiculer pour que public saisisse bien la vraie nature d'une exposition internationale.

ENCADRÉ 2

Le positionnement des expositions internationales adopté par le BIE

UNE EXPOSITION INTERNATIONALE...

est un grand événement mondial aux réalisations exceptionnelles...

dont la tenue dans un pays suscite l'affirmation nationale...

tout en ayant un large rayonnement international...

favorisant la démocratie globale...

réunissant individus et nations dans un contexte de dialogue, de coopération et de diversité culturelle...

dans un univers d'émotion et d'émerveillement...

et où on communique le savoir à partir d'échanges culturels, techniques et scientifiques...

autour de grands enjeux de l'humanité.

EN RÉSUMÉ, UNE EXPOSITION INTERNATIONALE EST

UN HAUT LIEU DE RENCONTRE UNIQUE AU MONDE.

Source : Bureau International des Expositions, *Messages clés* [polycopié], BIE, Paris, 2004.

17.5.3. LE PLAN DE CRISE

On peut se réjouir que les récentes expositions internationales n'aient pas connu d'incidents graves, voire de nos jours des actes de terrorisme. Toute crise mal gérée, a fortiori avec une communication déficiente, peut laisser une très mauvaise image, ternir la réputation de l'événement et de ses responsables, et éloigner le public définitivement.

Au-delà de situations occasionnelles difficiles à résoudre et qui requièrent une attention toute particulière, les organisateurs doivent être préparés à affronter une possible crise majeure. Il n'est pas évident

7. Patrimoine canadien, *Colloque sur les expositions internationales et les médias...*, p. 11.

que les équipes de communication aient toujours prévu le pire. Cependant, il est intéressant de constater que dans certains cas plus récents, du moins ceux qui ont été portés à notre connaissance, une importante réflexion a été menée sur la gestion de crises potentielles, conduisant à la production de guides de communication en cas de crise. La préparation d'un plan de crise s'impose pour toutes les expositions à venir.

17.6. LES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION PUBLIQUE

On ne se surprendra pas qu'une bonne partie du plan de communication porte sur les activités de communication à prévoir et les multiples canaux de communication à utiliser. Voici donc, en résumé, une très brève description des activités de communication les plus fréquemment utilisées. Pour la communication publique, les activités sont regroupées sous trois grandes rubriques : l'information, les relations avec les médias et les relations publiques ; pour la communication marketing : la publicité et la promotion.

17.6.1. L'INFORMATION

Si la circulation d'information est toujours nécessaire dans toute organisation, elle l'est encore davantage dans le cas d'un événement d'envergure qui s'adresse au grand public local, régional et national, et vise à attirer des visiteurs du monde entier. Les besoins à satisfaire sont au minimum les suivants.

Une solide base documentaire

On doit constituer dès le départ un centre de documentation qui sera particulièrement utile pour la préparation de documents comme le *Guide de l'exposition* mais alimentera aussi les rédacteurs de discours, les journalistes et les organisateurs eux-mêmes.

L'accueil et les renseignements

Avant l'exposition, l'accueil s'effectue dans des centres d'information ; pendant l'exposition, il s'opère sur le site même, dans des endroits désignés. En dehors de ces sites, la réponse aux demandes de renseignements, par la poste, par téléphone ou par Internet, demeure une fonction stratégique pendant et avant l'exposition puisqu'on reçoit des centaines de milliers, voire quelques millions de demandes au total.

Les publications

Au chapitre des publications, les besoins restent nombreux même à l'ère de l'Internet. On peut devoir produire, avant et pendant l'exposition, jusqu'à plus d'une centaine de publications sous diverses formes. On doit publier également des périodiques d'information : *newsletters*, revues publiées mensuellement, trimestriellement ou annuellement.

La production audiovisuelle

On poursuit les mêmes objectifs en produisant des documents audiovisuels comme des films et vidéos pour promouvoir l'exposition, notamment à l'étranger, de la production télévisuelle qui prend de plus en plus d'importance, ou encore des courts métrages pour utilisation dans les cinémas.

La communication virtuelle

Les sites Web des expositions doivent jouer le rôle à la fois de centres de documentation où l'on peut télécharger de nombreux documents, de lieux de visionnement de plusieurs vidéos sur l'exposition, d'agences de voyage permettant aux internautes de faire une visite anticipée et interactive du site et des pavillons, ou encore d'agence de presse transmettant quotidiennement de l'information dans des bulletins de nouvelles.

Les centres d'information

Les centres physiques d'information s'avèrent très efficaces pour donner au public un avant-goût de l'exposition et répondre aux demandes des journalistes. Dans certains cas, on pourra juger approprié d'ouvrir un centre d'information au cœur de quelques grandes villes situées à distance raisonnable du lieu de l'exposition.

17.6.2. LES RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

La production de matériel d'information destiné aux médias

Il est souhaitable de publier un manuel à l'intention des médias. On doit y trouver des renseignements sur l'accréditation, les différentes sources d'information, les services du Centre de presse, les modalités d'activités de presse, et des questions pratiques. Il faut également, outre les nombreux communiqués, publier des bulletins de nouvelles réguliers visant à informer la presse des diverses activités sur le site ainsi que des articles et reportages préparés pour publication éventuelle.

Les relations avec les journalistes

On doit d'abord solliciter les entreprises de presse pour qu'elles collaborent à la promotion de l'exposition : dans le cas des journaux et des magazines, en publiant des suppléments spéciaux, par exemple ; dans le cas de la radio et de la télévision, en produisant des émissions spéciales ou en invitant des représentants de l'exposition à diverses émissions. On doit absolument répéter l'expérience des visites anticipées de journalistes sur le site qui s'avèrent toujours très efficaces. Il faut aussi impérativement aménager, à l'approche de l'ouverture, un Centre de presse très bien équipé et offrant tous les services appropriés.

17.6.3. LES RELATIONS PUBLIQUES

Le public citoyen

On doit mener auprès du grand public des campagnes axées sur l'importance d'un bon accueil, de la courtoisie ou même de l'embellissement de la ville et du pays hôte. On doit faire appel à la fierté nationale et inviter les citoyens à arborer les couleurs de l'Expo. De plus, on doit encourager le volontariat et la participation des citoyens à l'exposition.

Les leaders d'opinion

On doit porter une attention toute spéciale aux leaders d'opinion et aux représentants du milieu gouvernemental et des gens d'affaires qu'il faut rallier au projet et qui doivent devenir des relais stratégiques d'information. Un moyen à privilégier : le bureau de conférenciers. On peut aussi utiliser les différentes organisations gouvernementales et les associations d'affaires pour véhiculer le message de l'Expo.

Les milieux scolaires

On sait que le milieu de l'enseignement est intéressé par les visites parascolaires et on a vu jusqu'à plus d'un million d'élèves visiter certaines expositions. Les campagnes pour susciter la participation du milieu scolaire peuvent prendre diverses formes et sont souvent associées à des concours ou à des promotions comprenant des entrées à tarif réduit.

L'industrie touristique

Il faut s'associer aux tour-opérateurs, aux agences de voyage, aux hôteliers, aux restaurateurs et aux commerçants pour développer une approche commune fondée sur la valeur d'une visite combinée de l'exposition, de la ville et du pays hôte.

Les VIP

La fonction de protocole, extrêmement importante alors que se déroulent de nombreuses visites d'État, s'effectue généralement à l'intérieur d'une entité distincte près du bureau du Commissaire général. Cependant, les communicateurs doivent se préparer à accueillir et accompagner les très nombreux VIP ou groupes qui ne représentent pas officiellement un pays.

Les participants

Les « participants » constituent un public clé pour l'exposition. Comme ils doivent généralement s'inscrire dans un projet géré par un pays étranger dont ils n'ont pas la maîtrise d'œuvre, ils peuvent compter sur un guide préparé à leur intention par le BIE⁸. Mais les communicateurs doivent les accompagner pour satisfaire au mieux leurs attentes.

Les ONG et les groupes communautaires

Comme on l'a vu dans les récentes expositions, les ONG, nationales ou internationales, ainsi que de nombreux groupes communautaires sont devenus des acteurs importants, souvent avec leur propre espace de présentation. Les communicateurs doivent maintenir des relations privilégiées avec ces organisations et ces groupes aux moyens modestes qui cherchent à se faire connaître dans le cadre d'un événement dont les participants disposent traditionnellement de beaucoup plus de ressources qu'eux.

17.7. LES ACTIVITÉS DE COMMUNICATION MARKETING

17.7.1. LA PUBLICITÉ

Le positionnement publicitaire

Au départ, il est important qu'une exposition établisse son positionnement à travers une image visuelle forte qu'on développera grâce à un logo, à une signature visuelle, à des slogans et des messages qu'on retrouve systématiquement dans toutes les interventions publicitaires, y compris dans les publications.

8. BIE, *Guide de participation aux expositions internationales*.

Les campagnes de publicité

Pour les campagnes de publicité on utilisera plusieurs soutiens qui vont de l'imprimé à la publicité extérieure en passant par la radio, la télévision, le cinéma et l'Internet. Compte tenu du coût des campagnes, on voudra favoriser certaines approches qu'on sait maintenant très efficaces tout en étant moins coûteuses comme les encarts dans les imprimés ou l'affichage dans les lieux publics. Il est moins avisé de dépenser pour de la publicité à la radio ou à la télévision, du moins dans le pays hôte, car grâce au relais de la presse on peut faire connaître l'exposition et inciter le public à la visiter.

L'affichage extérieur

Un des moyens publicitaires les plus efficaces demeure donc l'affichage extérieur, surtout les panneaux-réclame qu'on peut installer dans la ville hôte et dans certaines régions du pays et que le public peut apercevoir fréquemment : des annonces lumineuses dans de grandes agglomérations ; ou des initiatives comme celle des horloges lumineuses installées à des endroits stratégiques dans les villes importantes et affichant le compte à rebours jusqu'à l'ouverture.

17.7.2. LA PROMOTION

Le marketing direct

Pour rejoindre les visiteurs potentiels d'une exposition, on doit utiliser à l'occasion des techniques de marketing direct comme le publipostage, le télémarketing, la sollicitation par courriel, par télécopieur ou par texto. On peut, par exemple, accompagner des réclames de coupons-réponses grâce auxquels on peut solliciter plus d'information ou commander des billets d'entrée en promotion.

Les programmes conjoints

Plus on peut mettre en valeur le logo, l'image visuelle, les slogans et les messages de l'exposition, plus les visiteurs potentiels auront le goût d'y venir. C'est souvent le résultat qu'on peut obtenir en sollicitant la collaboration des instances gouvernementales, des grands annonceurs, de grandes entreprises ou de grands magasins, qui, dans le cadre de leur propre programme promotionnel, véhiculent de l'information sur l'exposition.

Les événements

En maintenant un kiosque d'information et de promotion dans des congrès, des foires, des expositions, il est possible pour les communicateurs de rejoindre des millions de personnes avec le message de l'Expo. On ira de préférence dans des salons de nature touristique. On peut aussi obtenir beaucoup de visibilité en assurant une présence lors de grands événements surtout s'ils sont retransmis à la télévision.

L'étalage

Les expositions ont beaucoup utilisé l'étalage pour assurer leur présence auprès du public. Il est recommandé le plus souvent, dans une promotion conjointe, d'utiliser une vitrine ou un espace intérieur d'un grand magasin pour exposer une maquette du site de l'exposition et présenter un document audiovisuel.

La personnalisation

On doit répéter l'expérience fructueuse d'une mascotte, ce personnage habituellement fort sympathique et attrayant pour les jeunes et les moins jeunes. On peut l'utiliser souvent, toujours avec le même succès, et la reproduire en miniature sous forme de macarons qu'on peut vendre à des centaines de milliers d'exemplaires aux visiteurs.

Les célébrations

Certains événements fournissent l'occasion de promouvoir l'exposition : célébration de l'arrivée sur le site du premier millionième visiteur puis des millionièmes suivants ; organisation des événements d'ouverture et de fermeture de l'exposition ; célébration des Journées nationales pour chacun des pays participants ; organisation d'une parade quotidienne sur le site pendant l'exposition.

Les endossements

Enfin, il est souhaitable d'associer à une exposition certaines vedettes du monde du spectacle ou des personnalités bien connues. Signalons aussi qu'à chaque exposition, la visite de nombreux chefs d'État ou de personnages célèbres vient valoriser l'exposition en la positionnant comme un grand événement international et un endroit où il faut absolument aller.

Les produits dérivés

Comme dans tout événement du genre, la vente de produits dérivés (divers objets, mascottes miniatures etc.) aux couleurs de l'exposition confère à l'exposition une plus grande visibilité.

17.8. LES MODALITÉS DE RÉALISATION DU PLAN

Tout au long du processus d'élaboration du projet et très certainement au terme de la réflexion, il faut s'interroger sur les modalités concrètes d'application des idées avancées. Leur réalisation suppose qu'on précise l'allocation de ressources humaines, physiques et financières. Il faut encore développer un calendrier d'opération ou une grille d'ordonnement des travaux.

On doit prendre en considération que plusieurs activités de communication sont incontournables et qu'il serait malvenu de les abandonner, faute de ressources. Par exemple, comme on doit maintenir des relations soutenues avec les médias, il faut pouvoir compter sur le concours de plusieurs agents de communication et prévoir la mise en place d'un Centre de presse. Il est aussi impensable de ne pas disposer d'un site Web. Il faut donc pouvoir compter sur du personnel qualifié pour sa gestion. Il faut seulement s'assurer que les budgets permettent de réaliser non seulement les activités incontournables mais toutes celles qui permettront à une exposition de se distinguer et de vraiment atteindre tous ses objectifs de communication.

En ce qui a trait au calendrier d'opération, on doit assumer que l'organisation d'une exposition internationale s'étale généralement sur une période de 5 à 7 ans. Aussi, de plus en plus, les communicateurs prévoient un calendrier comportant de grandes phases d'intervention qui se distinguent par leurs objectifs: de la sensibilisation du public local et national au début jusqu'à la promotion tous azimuts un an avant et pendant l'exposition. Il faut retenir que dans les dernières expositions, les plans de communication sont construits nettement par phase, ce qui semble de plus en plus approprié dans le contexte d'un événement aussi étalé dans le temps.

17.9. L'ÉVALUATION DE L'IMPACT DE LA COMMUNICATION

Il est important de mesurer l'efficacité des activités de communication, au fur et à mesure, en mettant en place des mécanismes permanents de monitoring et de rétroaction. Les services de monitoring les plus utilisés sont certes ceux qui permettent d'évaluer au jour le jour la couverture de presse, mais on doit pouvoir aussi sonder régulièrement les différents publics pour évaluer l'évolution de leur opinion.

Dans le plan, on doit déjà prévoir les modalités d'évaluation globale de l'action de communication au terme de l'exposition en fonction des objectifs qu'on s'était fixés à l'origine et qu'on a possiblement modifiés en cours de route.

En résumé, ce modèle de plan directeur de communication doit permettre à ceux à qui l'on en confiera l'élaboration de se faire une meilleure idée des considérations stratégiques qu'ils doivent avoir à l'esprit et d'entrevoir l'éventail des activités de communication gagnantes qu'ils peuvent mettre de l'avant.

PARTIE

2

CONDITIONS DE
SUCCÈS POUR LES
EXPOSITIONS
INTERNATIONALES

À LA RECHERCHE DE LA QUALITÉ

On a constaté dès le début le peu d'intérêt du grand public de la région de New York pour l'exposition [...]; c'est une situation fort regrettable qu'on doit attribuer en partie au manque de communication entre la direction de l'exposition et son public.

Ewen Dingwall
Commissaire général de l'exposition de Seattle 1962

Le principe de marketing bien connu « on ne peut vendre un mauvais produit » s'applique aussi aux expositions internationales. D'autant plus qu'il s'agit, non pas d'un bien essentiel, mais d'une activité éducative et culturelle. Il est donc impérieux que cet événement à grand déploiement soit remarquable à tous points de vue car il doit séduire et susciter une forte fréquentation. Quels que soient le nombre et la qualité des activités de communication, si une exposition internationale ne répond pas aux critères essentiels de qualité pour pareil événement, l'effort de communication a peu de chance d'être efficace. Aussi, pour compléter adéquatement notre problématique de communication dans les expositions, il nous faut nous pencher maintenant sur les conditions de succès de l'événement lui-même.

Dans ce chapitre, nous le ferons d'abord en évoquant deux études menées antérieurement. L'une, de type documentaire, relève ce qu'on dit sur cette question dans la littérature sur les expositions jusqu'au milieu des années 1960. L'autre rapporte les résultats d'une recherche réalisée au début des années 1970 sur un modèle de qualité pour les expositions internationales à partir de l'analyse comparative de deux expositions. Nous commentons les indicateurs produits par ces deux études à la lumière des nouvelles réalités des expositions récentes.

Dans le chapitre suivant, nous actualiserons cette réflexion en présentant ce que le BIE et le milieu des expositions identifient comme les conditions de succès d'une exposition aujourd'hui.

18.1. UNE ÉTUDE DOCUMENTAIRE SUR DES INDICATEURS DE « SUCCÈS »

Une analyse documentaire réalisée pour le compte de l'exposition de Montréal de 1967 tente d'identifier des indicateurs de « succès » à partir d'ouvrages sur les expositions internationales, de documents du BIE et de rapports d'expositions¹. L'auteur conclut que le succès d'une exposition se mesure en fonction d'un certain nombre d'indicateurs :

-
1. Joan Trout, *A list of world exhibitions from 1851 to the present time*, 1965, dans Bibliothèque et Archives Canada. L'auteur analyse des extraits d'encyclopédies : *Grand Larousse Encyclopédique*, vol. 4, « Exposition » 1961 ; *Encyclopaedia Britannica*, vol. 8, « Exhibitions and Fairs », 1965 ; *Chamber's Encyclopaedia*, « Fairs and Exhibitions », vol. 5, 1950 ; des ouvrages : René Poirier, *Des foires, des peuples, des expositions*, Paris, Plon, 1958 ; Maurice Isaac, *Les expositions internationales*, Paris, Larousse, 1950 ; C.B. Morton, *World's Fairs from London 1851 to Chicago 1893*, Chicago, Milton Weston, Co., 1890 ; des documents : Bureau International des Expositions, *Expositions enregistrées depuis la création du BIE*, Paris, Document 65663 ; Bureau International

le nombre de visiteurs, le nombre d'exposants étrangers, le contrôle des coûts, la permanence des bâtiments après l'exposition, l'influence de l'événement sur l'organisation de futures expositions, sur de nouveaux développements dans le domaine des arts, de l'architecture et de la technique, sur l'intensification des relations commerciales entre les pays, et sur la société en général. Commentons maintenant ces indicateurs.

18.1.1. LE NOMBRE DE VISITEURS

Le nombre de visiteurs constitue une mesure du succès d'une exposition, fréquemment utilisée quand il s'agit d'événements parce qu'il témoigne de son indéniable attrait en même temps que de l'efficacité de son approche de communication marketing. C'est d'ailleurs une mesure que l'on utilise habituellement pour un événement. Pourtant, il arrive que l'audience varie souvent de manière significative d'une exposition à l'autre dans des contextes relativement similaires. C'est le cas de l'exposition de Montréal qui accueille en 6 mois le même nombre de visiteurs que celle de New York en 12 mois; le cas aussi de Vancouver qui attire, dans une même grande région, deux fois plus de visiteurs que Seattle, 25 ans plus tôt; ou encore de Séville et de Hanovre qui, dans un même marché, à 8 ans d'intervalle, attirent respectivement 42 et 18 millions de personnes. Que faut-il en conclure? Qu'une moins bonne fréquentation serait l'indice d'une moindre qualité? Sans doute pas. Si toutes les expositions qui ont eu des succès d'assistance ont en général été d'excellentes expositions, l'inverse ne se vérifie pas nécessairement. Peut-être faut-il pondérer cette mesure par rapport aux autres indices même si une bonne assistance demeure un indicateur de succès valable.

18.1.2. LE NOMBRE DE PARTICIPANTS

L'analyse identifie comme deuxième indicateur le nombre de participants étrangers qu'une exposition réussit à attirer. Plus il y a de pays qui exposent, plus l'événement peut prétendre à un véritable caractère international. Ce que vient renforcer la nouvelle politique du BIE: depuis 1980, la participation est ouverte non seulement aux États mais aussi à de grandes organisations internationales, à des ONG ou à de

des Expositions, *La Convention de Paris 1928*, Paris, réédition de 1948; Le Commissariat général du gouvernement près l'exposition universelle et internationale de Bruxelles, *Le Mémorial Officiel en 8 volumes*, «L'Organisation et le fonctionnement», Bruxelles, 1958.

grandes entreprises. La participation de pays étrangers dépend cependant d'un certain nombre de facteurs dont l'état des relations diplomatiques entre le pays hôte et les pays invités, de l'effort consenti par le pays hôte pour convaincre des participants éventuels, et du fait que certains pays sont tentés de réserver leurs investissements pour les seules expositions majeures.

Conscient de ces restrictions, le BIE a réglementé la participation de façon à ce que les pays qui désirent être présents à chaque événement n'aient pas à supporter un trop lourd fardeau financier. De plus, le BIE encourage depuis quelques années le pays d'accueil à couvrir les frais de participation des pays en voie de développement. Par ailleurs, le nombre de pays membres du BIE a doublé en quelques années. Quand on sait que ces pays sont plus portés à participer à une exposition, on est mieux en mesure d'interpréter les chiffres sur le nombre de participants.

Mais il faut avoir en tête que la participation d'un plus grand nombre de pays constitue aussi un écueil pour la qualité des présentations. Le BIE en est conscient, comme on le verra plus loin en analysant les conditions qu'il pose pour le succès des expositions.

18.1.3. LE CONTRÔLE DES COÛTS

Autre indicateur de succès dans cette étude : le contrôle des coûts. Les expositions exigent des investissements publics majeurs pour l'aménagement du site, pour le financement des transformations urbaines qu'elles entraînent et les dépenses d'opération. Sans contrôle adéquat, des dépassements de coût importants sont à prévoir. En conséquence c'est l'État par le biais de l'organisation responsable de l'exposition qui doit absorber les déficits et les contribuables en paient le prix.

Cela ne veut pas dire pour autant qu'une exposition internationale peut s'autofinancer. S'il est vrai qu'il fut un temps où des entrepreneurs privés parvenaient à en tirer profit, les pays, entièrement responsables de l'événement au plan financier, savent aujourd'hui que les revenus permettent rarement de couvrir les dépenses. Le succès, c'est de respecter le budget préétabli qui normalement a obtenu l'aval du BIE en sachant que les retombées économiques à moyen et long terme viennent largement contrebalancer les dépenses.

18.1.4. L'IMPACT D'UNE EXPOSITION

Les autres indicateurs de succès dans cette analyse portent essentiellement sur l'impact des expositions. S'il est une mesure de succès qui ne se dément pas au cours des années, c'est bien celle de l'héritage laissé par les expositions internationales, parfois sous une forme emblématique comme la tour Eiffel, presque toujours par l'influence qu'elles exercent sur les plans architectural, technique, culturel et social. Voyons ce qu'en disent analystes et acteurs d'expositions récentes.

Une analyse sur l'impact socioéconomique des expositions souligne que « toutes les villes qui ont accueilli une exposition, grande ou petite, estimée être un succès ou non, ont grandement bénéficié des améliorations apportées aux infrastructures physiques, en particulier sur le plan du transport, des communications, du tourisme et des aménagements récréatifs² ». Les expositions créent aussi beaucoup d'emploi : « Les expositions, en tant qu'opérations d'affaires, ne font généralement pas d'argent mais génèrent énormément d'activités économiques immédiates et d'emplois, en particulier dans les secteurs de la construction et des services³. »

D'autres retombées, moins tangibles n'en sont pas moins réelles. « L'un des bénéfices les plus significatifs des expositions est l'apparition d'une confiance retrouvée et d'une fierté qui s'exprime par la conviction qu'on peut réussir⁴. » Cela s'accompagne souvent d'un développement de relations plus étroites entre la ville d'accueil et le reste du monde, « une maturation générale de la ville et de la région et, dans certains cas, l'éclosion d'une ville qui prend sa place sur la scène internationale⁵ ».

Les expositions servent souvent de catalyseurs et, si les circonstances sont favorables, peuvent contribuer à développer un désir de réussite dans une perspective mondiale. « Les pays hôtes acquièrent aussi une expertise dans le domaine des expositions et des disciplines connexes. Dans certains cas, une exposition donne l'impulsion à des entreprises locales pour développer des projets ambitieux liés cet événement⁶. »

2. Servant et Takeda, *op. cit.*, p. 96.

3. *Idem*, p. 98.

4. *Idem*, p. 99.

5. *Idem*.

6. *Idem*, p. 100.

Dans un *Bulletin* du BIE⁷ où sont rassemblées les présentations à un colloque sur le legs des expositions les conférenciers ayant l'expérience de plusieurs expositions insistent aussi sur les effets bénéfiques des expositions à long terme. Citons quelques exemples. Les retombées de l'Expo 67 de Montréal sont bien résumées par son directeur des relations publiques, du marketing et de la communication. D'abord, sur le plan économique, l'Expo 67, dit-il, a injecté des millions de dollars dans la région pour la construction du site, de ses propres pavillons thématiques et a entraîné des travaux publics majeurs: l'ouverture du métro, la réalisation d'autoroutes vers les États-Unis au sud et le reste du Canada à l'ouest. Sans oublier l'industrie touristique également bénéficiaire: «les économistes estiment que les dollars apportés par les touristes se sont multipliés par sept⁸».

À son tour, le directeur de l'Institut Dentsu pour les études humaines, M. Shinji Fukukawa, identifie certaines retombées de l'exposition d'Osaka en 1970: elle contribue à l'internationalisation du Japon, elle constitue une bonne occasion de faire connaître la forte croissance économique du Japon des années 1960, elle positionne le pays comme un lieu favorable pour les investissements étrangers, et elle fournit des raisons de stimuler la croissance économique et d'accélérer la réforme des modèles de croissance⁹.

À propos de l'exposition de Vancouver de 1986, Rod Cameron, ancien directeur des affaires publiques de l'exposition déclare:

L'exposition a vraiment présenté Vancouver au reste du monde, elle a donné au monde une première impression d'une ville que presque personne ne connaissait avant l'Expo. En même temps elle a introduit le monde chez nous. Au départ, nous étions isolés et nous sommes devenus beaucoup plus cosmopolites en termes d'image et cela a été terriblement bénéfique pour nous, un bénéfice qui persiste encore¹⁰.

Pour lui, là ne s'arrêtent pas les retombées de l'exposition:

Je pense que ce qu'elle nous a appris sur le monde n'était rien en comparaison de ce qu'elle nous a appris sur nous-mêmes. Nous avons appris ce dont nous étions capables, nous avons appris que nous pouvions générer et maintenir une activité qui pouvait attirer l'attention du monde¹¹.

7. BIE, *Bulletin* 2000.

8. Yves Jasmin, *Bulletin* 2000, p. 12.

9. Shinji Fukukawa, *Bulletin* 2000, p. 18-20.

10. Rod Cameron, *Bulletin* 2000, p. 25.

11. *Idem*, p. 24.

Sur le site de Séville 1992, on trouve aujourd'hui le Sevilla Technopolis comprenant un district universitaire, un Parc scientifique et technologique, une zone administrative et des aires de loisir et de repos. Dans le seul Parc scientifique et technologique, 20 anciens pavillons de participants sont maintenant le siège d'organisations de recherche et de services de technologie avancée. « On peut conclure que la célébration de l'exposition universelle de Séville '92 fut un succès retentissant au bénéfice de l'Andalousie et de la ville de Séville¹². »

Selon Takasi Honjo, secrétaire général adjoint de l'exposition d'Aichi en 2005, lors d'une conférence à un symposium sur la continuité de l'héritage des expositions internationales, les investissements nécessaires à la réalisation de l'exposition sont d'envergure et on estime que l'exposition a créé globalement 450 000 emplois. « L'exposition a attiré un total de 22 millions de visiteurs et a créé un impact énorme. Elle a laissé derrière elle un legs à long terme à la fois tangible et intangible, y compris les infrastructures publiques¹³. » Les retombées cependant ne sont pas qu'économiques. Les résultats d'un sondage auprès des visiteurs indique qu'adultes comme adolescents ont pu apprécier et mieux connaître les dernières innovations technologiques et les échanges internationaux. Une majorité d'entre eux se dit désireuse de comprendre encore davantage les implications du thème *La Sagesse de la Nature* et de prendre action.

On peut conclure que la qualité d'une exposition réside tout autant dans ce qu'elle réussit à laisser derrière elle que dans la célébration elle-même. Si bien que les organisateurs d'expositions aujourd'hui ont l'obligation de se préoccuper, dès la planification du projet, de ses retombées à moyen et à long terme.

18.2. UNE ANALYSE COMPARATIVE (PREMIER VOLET): L'EXPOSITION DE NEW YORK 1964-1965

Une analyse comparative de deux expositions vient apporter un éclairage intéressant sur ce qu'elle appelle des « critères de qualité » pour les expositions internationales¹⁴. Cette recherche universitaire compare les expositions de New York de 1964-1965 et de Montréal de 1967 à partir de l'examen de centaines de documents du Département des relations

12. Manuel Marchena, *Bulletin 2000*, p. 37.

13. Takashi Honjo, « Legacies of Expo 2005 Aichi », *Achievements of Expo 2005...*, p. 4.

14. Michel Dumas, *Public Relations at Montreal Expo 67 as seen in the light of a Model of Quality for World Exhibitions*.

publiques d'Expo 67 conservés aux archives du gouvernement du Canada. On y trouve des documents de première main mais aussi de très intéressantes sources secondaires comme de nombreux documents d'analyse sur l'exposition de New York.

Les deux expositions ont lieu à deux ans d'intervalle à peine, dans deux pays voisins et deux régions relativement peu éloignées et qui ont des caractères socioéconomiques en bonne partie comparables. L'exposition de Montréal accueille un nombre équivalent de visiteurs mais sur une période deux fois plus courte : 6 mois en 1967 comparée à 12 mois en deux périodes de 6 mois en 1964 et 1965 alors que son bassin de population ne se compare pas à celui de New York. Et elle attire beaucoup plus de pays participants. À quoi attribuer des résultats aussi différents ? La comparaison entre les deux expositions apportera des réponses à cette question.

L'exposition de 1964-1965, connue sous le nom de *New York World's Fair*, se tient à Flushing Meadows, l'ancien site de la précédente exposition de New York de 1939-1940 dont on veut célébrer le 25^e anniversaire. Avec le thème « La paix dans la compréhension », elle entend marquer le tricentenaire de l'acquisition par les Anglais en 1664 de ce territoire alors habité par les Hollandais.

Il s'agit donc d'un événement d'envergure aux multiples attraits dont les pavillons très futuristes des grandes entreprises : General Motors, IBM, Bell System, Dupont. Pourtant les critiques, plutôt sévères à l'endroit de ses organisateurs, mettent le doigt sur plusieurs failles. Voyons-les pour en déduire ensuite les écueils à éviter ou, autrement dit, les critères de qualité à respecter.

18.2.1. L'ABSENCE DE RECONNAISSANCE DU BIE

D'entrée de jeu, un critique note l'absence de reconnaissance du BIE :

Le premier obstacle que l'Exposition de New York n'est pas parvenue à surmonter a été d'obtenir l'accréditation du Bureau International des Expositions [...] son incapacité à l'obtenir a indubitablement diminué le prestige de l'Exposition et empêché la participation effective de la majorité des pays européens¹⁵.

15. Ewen Dingwall, « Report to the Board of Directors for San Antonio's Hemisphair », cité dans Kenneth Ford, « Requiem for a Fouled-up Fair », *Printer's Ink*, 25 juin 1965.

Un journaliste signale, en corollaire, que de nombreux pays sont absents :

Certains pays exposent comme le Mexique, le Danemark, *The Thousand Tribes*, mais brillent par leur absence des pays comme la Grande-Bretagne, la France, le Canada, l'Union soviétique, l'Italie, la Belgique, et d'autres. La raison ? Moses [le directeur de l'exposition] insiste pour que l'exposition montre un profit, ce qui nécessite 70 millions de visiteurs à une exposition qui s'étend sur deux ans. Or, cela exclut automatiquement les 32 pays membres du BIE dont le règlement interdit la tenue d'expositions d'une durée de plus de 6 mois¹⁶.

18.2.2. UNE MAUVAISE IMAGE

Dans l'ensemble, l'exposition projette une mauvaise image, pour plusieurs raisons.

D'abord, le thème n'est jamais sérieusement exploité ni par les organisateurs ni par les participants, si bien que l'exposition est mal positionnée. Comme le note Ewen Dingwall, « de larges secteurs de la Foire ont été remis aux spéculateurs et promoteurs ; ainsi, le visiteur pouvait, s'il visitait le Pavillon de l'Éducation, monter à l'étage et aller jouer une partie de billard¹⁷ ».

On ne réussit pas non plus à soulever de l'enthousiasme :

La Foire ne s'est jamais imposée dans l'esprit du public comme un lieu exceptionnel. Une exposition doit être une expérience émotive. Elle doit être séduisante, passionnante et amusante, à l'allure exotique et offrir une expérience unique à toute la famille à des prix qu'elle peut se permettre de payer. Bien que les grandes entreprises aient compris ce message et aient engagé les plus grandes vedettes du pays dans leurs pavillons, leurs efforts ont été en quelque sorte annulés par l'absence de caractère de l'exposition dans son ensemble¹⁸.

Les conséquences de cette mauvaise image sont font rapidement sentir :

On a constaté dès le début le peu d'intérêt du grand public de la région de New York pour l'Exposition [...] Il était rare, en visitant l'Exposition, d'en entendre parler avec fierté, avec enthousiasme ou avec quelque sens d'appartenance de la part des gens de la

16. Kenneth Ford, *ibid.*, p. 39.

17. Ewen Dingwall, *ibid.*, p. 43.

18. Kenneth Ford, *ibid.*, p. 39.

région. C'est une situation fort regrettable qu'on doit attribuer en partie au manque de communication entre la direction de l'exposition et son public¹⁹.

Les critiques n'ont pas hésité à mettre en cause l'efficacité de l'approche de communication. Le journaliste Ford critique très sévèrement les activités de publicité et de relations publiques de l'exposition en dépit du fait que le service des communications soit très bien doté en personnel et que des sommes importantes soient consacrées aux relations avec les médias, aux communications, aux relations publiques et à l'audiovisuel :

Là où l'Exposition et son management ont failli, c'est dans ce qu'ils n'ont pas fait : ils n'ont pas projeté une image associée au divertissement, ils n'ont pas non plus combattu la perception que l'exposition coûtait cher et n'ont même pas essayé de le faire cette année, ils n'ont pas coordonné la publicité des exposants si bien que cette concurrence a créé de la confusion, ils n'ont pas fait de l'exposition pour les New-Yorkais un place où il fallait absolument aller²⁰.

Tout en reconnaissant la compétence des promoteurs comme organisateurs, constructeurs et administrateurs, un critique constate qu'ils ont montré de sérieuses limites en matière de communication :

Ils ont été insensibles à la complexité de l'opinion publique, inflexibles face aux besoins nouveaux, sans imagination dans leur mise en marché et le spectacle qu'il ont développé, invoquant trop la profession de foi sans suffisamment projeter l'image d'hôtes accueillants en même temps que provocateurs²¹.

Rappelant qu'une exposition « requiert un sens de la promotion et de la vente, une stature diplomatique et une bonne image publique », ce critique reproche au directeur de l'exposition, Robert Moses, « son dédain pour la critique même bien intentionnée, son mépris de la presse et des critiques, son insistance à ne pas débattre publiquement des questions internes, toutes attitudes qui ont alimenté la controverse et détourné l'attention de l'événement²² ».

19. *Idem*, p. 43.

20. *Idem*, p. 39.

21. Scott Schmedel, « World's Fair Lesson: New York Exposition Points up Difficulty of Attracting Attention in Today's World », *Wall Street Journal*, 15 octobre 1965.

22. *Idem*.

18.2.3. UNE ADMINISTRATION CONTESTÉE

Tous les critiques attribuent une bonne partie de l'échec de la Foire de New York au choix du site et à sa taille :

Le site de l'exposition de New York constitue un bel exemple de l'entêtement du management de l'exposition à écouter et à prendre conseil auprès de professionnels. Le plan du site de 1964-1965 est presque identique à celui de l'exposition de 1939-1940. Le site est inutilement grand, mal organisé, déroutant pour le visiteur et coûteux à administrer. La faiblesse du plan du site est une des raisons pour les difficultés actuelles. Des architectes respectés ont tenté de sensibiliser l'administration à cette réalité en 1960 et 1961. Leur avis n'a pas été pris en compte et ils ont quitté l'équipe²³.

Il y a eu trop de controverse autour de la Foire, ajoute Ford, et ce dont on se rappellera d'elle « n'est pas sa grandeur, mais les conflits qui l'ont affligée ; non pas l'engouement mais les controverses ; non pas la beauté mais les récriminations qui ne manqueront pas de surgir²⁴ ».

Un autre critique juge sévèrement la décision de Robert Moses de verser des dividendes aux détenteurs d'obligations de cette entreprise à but lucratif « même si on doit sacrifier le génie artistique, le design d'avant-garde, la fascination, la qualité et l'authentique inspiration qui sont les éléments essentiels de toute exposition internationale²⁵ ».

18.2.4. LE SYNDROME DE LA GROSSEUR

L'une des analyses les plus élaborées sur la réaction du public est réalisée en 1964, soit à la fin du premier volet de l'exposition, par The Institute for Analytical Research Incorporated²⁶. Cette firme mène de nombreuses entrevues, organise des sessions de groupe avec des visiteurs, les deux tiers des entrevues étant menées sur le site pendant la visite, et l'autre tiers après la visite.

Comme le souligne le rapport, une exposition de ce genre est une expérience physique, émotive, intellectuelle et esthétique pour les visiteurs et on a voulu investiguer chacun de ces aspects. Les visiteurs sont d'abord impressionnés par la grandeur du site et de l'exposition,

23. Dingwall, *op. cit.*, p. 43.

24. Ford, *op. cit.*, p. 39.

25. Alfred Stern, « A Fair Appraisal : N.Y. Show Contrasted with Truly International World Expositions », *Variety*, 6 janvier 1965.

26. Institute for Analytical Research Inc., *The New York World's Fair 1964: An Analytical Evaluation*.

ce qui cause en même temps beaucoup de frustration. Dans les sondages effectués par la firme, les visiteurs se plaignent de devoir franchir de grandes distances à pied ou d'être forcés d'utiliser un système de transport coûteux. Il est en même temps intéressant de savoir que « près de 60 % des répondants affirment aller à l'exposition pour quitter tout, s'évader et avoir du plaisir. Presque tous expriment le désir de faire quelque chose de différent. L'accent est mis sur le mot "faire"²⁷ ».

Non seulement le visiteur se sent-il passif mais aussi dépersonnalisé en raison de l'omniprésence de la machine.

Il y a tant de choses automatisées à l'Exposition, en particulier dans les pavillons de GM et Ford et même dans celui du Vatican où le visiteur est transporté sur un convoyeur qui avance « à la vitesse révérencieuse de deux milles à l'heure » devant la *Pietà* de Michel-Ange, que le visiteur au lieu d'être encouragé par les perspectives d'avenir est plutôt soumis à celle, sombre, d'une mainmise des robots et des ordinateurs²⁸.

18.2.5. UNE ALLURE COMMERCIALE

La principale critique formulée par les visiteurs concerne l'aspect commercial de la Foire. Cette accusation « ne peut être attribuée à quelque aspect particulier du cynisme des répondants mais à l'esprit et à l'atmosphère que les activités et l'esprit de la Foire projettent²⁹ ». L'étude rapporte les commentaires d'un visiteur dans un pavillon :

Il s'agissait d'un spectacle, purement et simplement. Je l'ai aimé et j'ai aimé son absence d'esprit marchand. Dans la plupart des autres pavillons, on essaie de nous vendre quelque chose. Ici, vous avez l'impression qu'ils font ce pourquoi une exposition internationale existe : vous enseigner quelque chose, vous donner quelque chose à ramener chez vous que vous n'avez pas à acheter³⁰.

Une exposition comme celle de New York en 1964-1965, une initiative d'entrepreneurs privés, cherche à obtenir pour les promoteurs participants un rendement sur leur investissement. La tentation est donc forte de tirer le maximum de profit d'activités à caractère commercial sur le site. Si, de surcroît, l'exposition n'a pas à tenir compte des consignes qu'une reconnaissance du BIE impose aux expositions en ce qui a trait aux activités commerciales, on peut imaginer facilement qu'elle prenne une allure démesurément mercantile.

27. *Ibid.*, p. 15.

28. *Ibid.*, p. 16.

29. *Ibid.*, p. 24.

30. *Ibid.*, p. 23.

18.2.6. DES LEÇONS POUR L'AVENIR

Il est intéressant de noter quelques remarques exprimées par les critiques dans ces analyses à propos de critères de succès pour des expositions futures. « Quel est l'avenir des expositions internationales ? » se demande-t-on :

Elles vont survivre à Flushing Meadows [site de la Foire de New York 1964-1965] mais elles doivent souscrire à de grands idéaux et standards, et non à un mercantilisme flagrant sous le couvert d'un slogan accrocheur. Elles doivent apporter une contribution durable à la communauté qui organise l'événement. Les organisateurs doivent produire un événement saisissant d'émotions au-delà de considérations d'affaires³¹.

On énumère les questions auxquelles les organisateurs d'expositions devront répondre dans l'avenir :

1. La collectivité est-elle solidement engagée ?
2. Y a-t-il un leadership civique dont l'intérêt premier est le bien-être général de la communauté ?
3. Y a-t-il une bonne raison de tenir une exposition ?
4. A-t-on un thème dont l'exploitation contribuera à l'avancement du savoir ? Les présentations refléteront-elles ce thème ? L'administration de l'exposition a-t-elle assez d'autorité pour faire respecter les standards de qualité ?
5. Y a-t-il du personnel professionnel qualifié ayant l'expérience de gestion d'expositions, assisté d'experts en différents domaines³² ?

18.3. UNE ANALYSE COMPARATIVE (SECOND VOLET): L'EXPOSITION DE MONTRÉAL 1967

18.3.1. UN SUCCÈS INDISCUTABLE

Expo 67, à Montréal, au Canada, se tient à peine deux ans après la fin de la Foire de New York de 1964-1965 et attire un nombre record de participants et de visiteurs. Pourquoi ? Expo 67 a-t-elle mieux répondu aux exigences d'une exposition universelle telles qu'elles sont définies par le BIE et, si oui, en quoi cela peut-il expliquer pareil succès d'assistance ? Y a-t-il d'autres facteurs qui ont joué un rôle déterminant dans ce succès ?

31. Alfred Stern, *op. cit.*

32. Ewen Dingwall, *op. cit.*, p. 44.

L'analyse comparative permet de conclure que l'exposition est à la fois bien conçue, bien aménagée et bien mise en marché. En fait, Montréal fait la démonstration que la mise en marché n'est efficace que si le produit « exposition » est de qualité et, à l'inverse, que pareil produit de qualité ne peut attirer tant de visiteurs sans le concours d'une bonne mise en marché et d'une excellente communication; on constate que seuls certains problèmes liés à l'hébergement viennent assombrir ce bilan.

18.3.2. L'AVAL DU BIE

Contrairement à New York, l'exposition canadienne obtient l'aval du Bureau International des Expositions. Cette reconnaissance joue d'abord sur le nombre de pays participants, le plus élevé de l'histoire des expositions universelles jusque-là, soit 62. À titre de comparaison, les expositions de Bruxelles en 1958 et de Seattle en 1962 attirent respectivement 42 et 25 États participants.

L'exposition célèbre officiellement le centenaire de la Confédération canadienne. C'est donc dire que contrairement à l'exposition de New York qui est gérée par l'entreprise privée, les gouvernements tant du Canada que du Québec sont engagés activement dans le projet.

18.3.3. LA MISE EN VALEUR DU THÈME

Expo 67 se distingue encore par le traitement qu'elle donne au thème « Terre des Hommes », inspiré de l'ouvrage éponyme d'Antoine de Saint-Exupéry. Le thème est mis en valeur dans cinq grands pavillons thématiques répartis sur huit hectares réservés exclusivement à l'exploitation des sous-thèmes, « L'Homme créateur », « L'Homme et la Cité », « L'Homme interroge l'univers », « L'Homme à l'œuvre » et « L'Homme et l'alimentation ». À noter que ces pavillons sont commandités et payés entièrement par la société responsable de l'organisation de l'exposition, la Compagnie canadienne de l'exposition universelle 1967. De nombreux pays exploitent aussi ce thème qui fait l'objet de plusieurs présentations spéciales. Comme on l'a vu au chapitre 3, des campagnes de communication sont axées sur le thème, notamment en milieu scolaire.

Avant tout, sans doute influencés par l'expérience de New York, les organisateurs veulent, tout en mettant en valeur le thème, limiter et contrôler les activités commerciales sur le site. L'entrée aux pavillons nationaux est gratuite et toute activité commerciale à l'intérieur des pavillons est interdite. On assujettit aux mêmes règles tous les autres pavillons, ceux des provinces canadiennes et ceux des grandes entreprises.

En bref, le grand nombre de pavillons nationaux, régionaux ou thématiques, tous reliés à un thème central et soumis à un strict contrôle de qualité, contribue à faire de l'Expo une aventure avant tout éducative sur laquelle la stratégie de communication va tabler.

18.3.4. UN DIVERTISSEMENT DE QUALITÉ

L'Expo de New York ne disposait pas d'un parc d'amusement ; par contre celle de Montréal planifie à la fois une grande zone récréative et une programmation culturelle élaborée.

Le Festival mondial, qui rassemble toutes les activités culturelles de l'Expo, constitue une expérience unique dans le domaine des arts en présentant les plus grands groupes du monde dans le domaine du ballet, de l'opéra, du théâtre, de la musique. Le parc d'amusement, La Ronde, représente par ses 15 hectares le plus grand parc jamais construit sur le site d'une exposition. Il emprunte son style à la fois aux Jardins de Tivoli de Copenhague, et au Disneyland de Californie. Même au milieu de ce parc, on trouve des attractions à caractère éducatif comme, par exemple, l'Aquarium de Montréal construit à cette occasion, le Bassin de dauphins Alcan, la Plaza internationale où plusieurs pays exploitent des boutiques et des restaurants, un Pavillon de la Jeunesse, et aussi un terrain de jeux et une garderie.

En somme, le fort contenu éducatif de l'exposition, le nombre sans précédent de pavillons nationaux, le parc d'amusement, le Festival mondial et le site exceptionnel contribuent tous à leur façon à conférer à Expo 67 l'image d'un lieu unique.

18.3.5. UN ACCÈS FACILE

Les visiteurs à New York se sont plaints de la longueur des déplacements. À Montréal, une attention particulière est portée à l'accès au site. Profitant d'une extension du métro réalisée à la faveur de l'exposition, le visiteur peut aisément et rapidement avoir accès au site où il trouve divers moyens de transport : monorails, petits trains de ballade et même une navette fluviale. Le principal système de transport, Expo Express, peut transporter 30 000 visiteurs à l'heure d'un bout à l'autre de l'exposition.

L'exposition rend aussi accessible l'accès en offrant des billets d'entrée à des prix raisonnables : prix d'entrée réduits si achetés à l'avance et carnets de primes cadeaux pour diverses attractions. La plus grande innovation demeure sans doute l'émission de passeports qu'on peut obtenir pour une journée, une semaine ou la saison. Les passeports

de plus longue durée se présentent sous la forme d'un véritable passeport dont les pages peuvent être estampillées dans chaque pavillon. Tous les systèmes de transport sur le site sont gratuits à l'instar de l'accès à tous les pavillons. Les gestionnaires gardent aussi un contrôle serré sur le prix des repas dans les restaurants du site qui peuvent offrir des menus dans cinq catégories de prix bien annoncés.

C'est sur le plan de l'hébergement qu'Expo 67 éprouve quelques problèmes. Il est vrai que cette responsabilité est confiée à Logexpo, un organisme gouvernemental ne relevant pas de l'Expo. Toutefois, les ratés qu'il connaît viennent inévitablement écorcher l'image de l'exposition. On rapporte plusieurs plaintes de visiteurs relatives au coût de l'hébergement qu'ils considèrent trop élevé. Ils regrettent d'être en quelque sorte pris en otage, forcés d'accepter de payer le prix fort en raison de la rareté des chambres. Selon Gérard Delage, alors président du Conseil du tourisme de la province de Québec :

Logexpo a assuré l'hébergement de 135 000 personnes quotidiennement mais il n'y a eu que 45 plaintes par jour. La situation de Logexpo n'aura pas d'effet négatif sur l'industrie touristique l'an prochain parce que les plaintes ont été peu nombreuses en regard du nombre de visiteurs satisfaits. C'est de notoriété publique qu'aucune ville ne peut offrir le meilleur logement à tous les visiteurs lorsque leur nombre est 10 fois plus élevé qu'en temps normal³³.

18.3.6. LE RÔLE CLÉ DE LA COMMUNICATION

Nous ne reviendrons pas ici sur les activités de communication d'Expo 67, largement analysées au chapitre 3. Toutefois, rappelons qu'elles ont joué un rôle prépondérant dans le succès de cet événement. On peut affirmer que Montréal, sous ce rapport, se distingue de New York dont on vient de signaler les nombreux problèmes de positionnement, d'image et de communication. La qualité de la communication constitue un critère déterminant de succès de cette exposition.

18.4. UN « MODÈLE DE QUALITÉ » POUR LES EXPOSITIONS INTERNATIONALES

Cette analyse comparative débouche sur un « modèle de qualité » qui s'appuie sur des critères que nous présentons maintenant.

33. « Studying Montreal's Tourism Outlook in 4000 Complaints » *The Financial Post*, 16 septembre 1967.

18.4.1. LA RECONNAISSANCE DU BIE

La reconnaissance officielle d'une exposition par le BIE constitue le premier critère qui ressort de l'analyse comparative. Il s'agit d'un élément déterminant parce que les États membres du BIE s'engagent à ne pas participer à une exposition qui n'a pas cette reconnaissance. Toute exposition non reconnue se prive donc au départ de participants de taille et voit ainsi sa dimension internationale réduite d'autant. Elle doit alors se tourner vers les participations privées, notamment de grandes entreprises capables de construire des pavillons. Ce faisant, l'exposition peut difficilement exploiter une grande thématique universelle et prend souvent une allure commerciale.

18.4.2. UNE VÉRITABLE RAISON D'ÊTRE

Les expositions universelles se sont souvent tenues à l'occasion d'anniversaires d'importance. C'est le cas de l'exposition de Vienne qui marque le 25^e anniversaire du règne de l'Empereur, de celle de Chicago en 1893 marquant le 400^e anniversaire de la découverte des Amériques, ou de celle de Paris de 1889 où l'on célèbre le centenaire de la Révolution française.

La commémoration d'événements historiques s'avère un véritable atout dans la tenue d'expositions internationales car elle fait appel au sentiment patriotique et rend plus facile non seulement l'acceptation du projet mais l'engagement des citoyens à son endroit. Elle donne aussi à l'événement un caractère plus important et une véritable légitimité³⁴.

Aujourd'hui, devant la difficulté de faire coïncider une exposition avec un anniversaire, le BIE a considérablement élargi la notion de motif au-delà de la seule recherche de commémorations.

18.4.3. LA MISE EN VALEUR DU THÈME

Le thème demeure l'élément central d'une exposition dans la mesure où il doit inspirer l'ensemble des présentations. Si le choix du thème est important, son exploitation l'est tout autant : dans les pavillons thématiques, dans le matériel d'information et de promotion ainsi que dans l'image visuelle de l'exposition. Les pays participants sont encouragés à s'inspirer du thème dans l'élaboration de leur pavillon, tout cela dans le but de présenter une unité de contenu pleinement satisfaisante pour l'esprit.

34. Alfred Stern, *op. cit.*

18.4.4. UN CONTENU ÉDUCATIF ET CULTUREL

Cette exploitation du thème dans toutes les activités vise essentiellement à transmettre des connaissances aux visiteurs et confère à une exposition un contenu véritablement éducatif au contraire des grandes foires dont le premier objectif reste toujours la promotion ou la vente de produits et de services. Le contenu éducatif ne se limite pas au contenu des pavillons. Les organisateurs des expositions, notamment dans le cadre des pavillons thématiques, et les responsables des pavillons nationaux organisent nombre d'activités professionnelles et académiques comme des colloques ou conférences, ou des prestations artistiques et culturelles.

18.4.5. LE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS COMMERCIALES

Il existe nombre d'expositions à caractère commercial dans le monde, notamment les divers salons spécialisés comme ceux de l'automobile ou du voyage. Le visiteur sait qu'il y sera exposé à des promotions et y vient à titre de consommateur pour identifier les options qui s'offrent à lui avant de faire un choix. Quand il vient à une exposition internationale, il cherche à vivre une expérience unique, notamment en visitant le monde à travers les pavillons nationaux ou en s'instruisant sur un thème central d'actualité de l'exposition ou en se divertissant grâce à nombre d'activités culturelles. Toute exploitation commerciale, hormis les services essentiels de restauration et les quelques boutiques offrant des souvenirs de l'exposition, viendrait non seulement altérer l'image et affecter la réputation d'une exposition mais priverait le visiteur de cette impression de jamais vu avec laquelle il souhaite repartir.

18.4.6. UN DIVERTISSEMENT DE QUALITÉ

L'exposition ne doit pas seulement permettre au visiteur d'acquérir des connaissances, elle doit lui donner aussi l'occasion de se divertir. Au moment où l'on a fait cette étude, un parc d'amusement relié au site de l'exposition constituait un atout pour attirer les visiteurs. Aujourd'hui, un tel parc est moins approprié alors que se sont développés de grands parcs thématiques et que nombre de villes et de régions disposent elles-mêmes d'importants parcs d'amusement. Comme l'exposition universelle a aussi pour mission de divertir, elle le fait d'une façon plus conforme à l'image qu'elle veut projeter en présentant des spectacles ou des événements artistiques de haut niveau en provenance du monde entier.

18.4.7. UNE IMPRESSION DE JAMAIS VU

En fait, tout doit être mis en œuvre pour que le visiteur garde de sa visite un souvenir exceptionnel, une impression de jamais vu. Cette impression unique lui viendra de la combinaison judicieuse que les concepteurs d'une exposition auront pu faire d'activités éducatives, divertissantes et fantastiques. Cette impression de jamais vu tient à la combinaison d'un ensemble de facteurs dont on ne connaît le résultat que lorsque tous les morceaux sont bien en place. L'expérience unique qu'on peut vivre à une exposition internationale tient aussi au fait qu'on ne fait pas qu'expérimenter des sensations passagères mais qu'on y trouve un univers de connaissances et d'émotions qui laissent une marque durable.

Cette idée est bien résumée ici :

Le mariage harmonieux de la ville hôte, du pays hôte, d'un bon concept, d'un thème de valeur et d'une bonne localisation : tous des éléments susceptibles d'encourager un nombre raisonnable de pays à participer à cet événement dans leur propre intérêt. Lorsque le public local est persuadé qu'il vaut la peine de financer pareil projet et qu'il accepte d'y participer et que les participants étrangers considèrent le projet avec intérêt, alors les autres éléments vont tomber en place pour faire d'une exposition un grand moment³⁵.

18.4.8. UNE EXPOSITION ACCESSIBLE

Les organisateurs doivent s'assurer de l'accessibilité au site et de la fluidité des mouvements sur les lieux. Faciliter l'accessibilité à une exposition signifie d'abord qu'on peut y entrer à des prix raisonnables. C'est donc aux organisateurs de prévoir diverses mesures, du prix de base aux promotions diverses, qui permettront au maximum de visiteurs de venir sur le site, et plus d'une fois. De même, les expositions attirant de larges foules, il faut prévoir un accès rapide et efficace au site de l'exposition par des moyens de transport appropriés tout comme il faut s'assurer que sur le site, les nombreux visiteurs vont pouvoir circuler avec une relative aisance.

18.4.9. UNE COMMUNICATION EFFICACE

Une exposition universelle se présente comme un méga-événement de communication. Elle ne peut avoir de succès que si elle gère un programme de communication et de marketing d'envergure. Le modèle

35. Patrick Reid, dans Servant et Takeda, *op. cit.*, p. 132.

de qualité inspiré des expériences de New York et de Montréal prévoit que ce programme de communication doit avoir au moins trois grands objectifs: impliquer la communauté, mettre en valeur l'exposition et contribuer à attirer le maximum de visiteurs.

Nombre d'analystes n'hésitent pas à placer l'engagement de la communauté dans un projet d'exposition comme la condition première de son succès. Pour amener les citoyens à considérer l'exposition comme la leur et à réaliser que son succès dépend largement de leur participation, il faut mettre en place, plusieurs années avant l'exposition, un programme de communication qui s'en occupe précisément. Le développement de l'engagement communautaire n'est pas spontané, il doit être développé, avivé et maintenu.

Le deuxième objectif de communication consiste à mettre en valeur l'exposition, en particulier par son thème. On a constaté le rôle stratégique que joue l'exploitation du thème dans les pavillons thématiques, les pavillons nationaux et divers événements éducatifs et culturels.

Enfin, un troisième objectif presque trop évident: attirer des visiteurs. Comme pour tout grand événement, il faut adopter une approche de marketing se fondant sur des analyses en profondeur des marchés et des visiteurs potentiels. Les principales techniques utilisées par la suite relèvent essentiellement du domaine de la publicité et de la promotion.

18.4.10. VERS UN MODÈLE DE QUALITÉ

Les principaux critères que nous venons d'examiner sont résumés sous la forme d'un « modèle de qualité », présenté à la fin de l'analyse (voir l'encadré 3).

ENCADRÉ 3

Un modèle de qualité pour les expositions internationales (1972)

UNE EXPOSITION UNIVERSELLE A D'EXCELLENTE CHANCES D'ÊTRE DE QUALITÉ SI:

1. Elle obtient la reconnaissance du Bureau International des Expositions.
2. Elle a une véritable raison d'être.
3. Elle offre un contenu de qualité faisant vivre au visiteur une expérience unique qui lui permet:
 - d'acquérir des connaissances sur les réalisations et les perspectives d'avenir de l'humanité grâce à:
 - un thème rigoureusement exploité,
 - un important contenu éducatif,
 - un contrôle serré des activités commerciales;
 - de trouver un divertissement de qualité grâce à:
 - un bon parc d'amusement,
 - une bonne programmation culturelle;
 - d'obtenir une impression de jamais vu grâce à:
 - divers stimuli exceptionnels comme le site, les pavillons, les présentations,
 - une combinaison de tous les éléments ci-dessus mentionnés.
4. Elle est accessible, grâce notamment à:
 - des prix raisonnables,
 - un bon système de transport et d'hébergement.
5. Elle déploie un programme intégré de communications permettant:
 - de susciter l'engagement de la communauté,
 - de mettre en valeur le contenu éducatif,
 - d'attirer le maximum de visiteurs.

Source: Michel Dumas, *Public Relations at Montreal Expo 67 as seen in the light of a Model of Quality for World Exhibitions*, p. 36.

LES CONDITIONS DE SUCCÈS POUR LES EXPOSITIONS INTERNATIONALES D'AUJOURD'HUI

Grâce aux progrès techniques accomplis dans le domaine de l'information visuelle, nous recevons désormais une image très exacte du monde entre les expositions, de sorte que celles-ci revêtent plus d'importance en tant que lieux de rencontre qu'en tant que vitrines.

Extrait de la Résolution 1025 du Conseil de l'Europe
sur l'avenir des expositions internationales

Quelles conditions assurent le succès d'une exposition internationale aujourd'hui ? Pour répondre à cette question, nous examinerons d'abord les facteurs que le BIE prend en considération avant de reconnaître ou d'enregistrer une exposition internationale. Nous relèverons ensuite ce que dit le milieu des expositions sur cette question.

19.1. LES FACTEURS PRIS EN CONSIDÉRATION PAR LE BIE POUR LA RECONNAISSANCE D'UNE EXPOSITION INTERNATIONALE

Si le BIE réussit à régler à sa satisfaction la fréquence des expositions, son plus gros défi demeure toujours d'assurer leur qualité. C'est pourquoi les États qui désirent organiser une exposition et qui répondent aux critères de base doivent se soumettre à une mission d'examen. Cet examen comporte plusieurs volets : un questionnaire détaillé, plusieurs rapports d'étape, des visites sur le site par le comité chargé d'analyser en profondeur le projet et des rencontres avec les promoteurs. Le but de la mission est de s'assurer qu'un projet est viable et en accord avec les règlements du BIE, avant qu'il ne soit présenté à l'assemblée générale du Bureau pour considération.

Les principaux sujets de l'examen montrent bien le niveau de préoccupation du BIE. Comme on le voit dans le document¹ remis aux pays candidats, les questions portent tout autant sur des éléments d'ordre technique et financier, que politique, social, organisationnel et culturel. Ces sujets constituent en quelque sorte les conditions de succès d'une exposition (voir l'encadré 4).

19.1.1. LA DÉNOMINATION DE L'EXPOSITION ET DU THÈME

Une exposition internationale étant un méga-événement de communication, il n'est que normal qu'on examine son appellation et le libellé de son thème. Sont-ils compréhensibles ? Peuvent-ils être aisément traduits ? Reflètent-ils adéquatement la nature de l'exposition, enregistrée ou reconnue ? On pose également des questions sur les circonstances particulières pouvant affecter la période prévue pour l'exposition comme les conditions météorologiques, les périodes de tourisme, le calendrier des coutumes locales.

1. BIE, *Enquête préalable à l'enregistrement et à la reconnaissance des expositions internationales par le BIE*.

ENCADRÉ 4

Les sujets de l'enquête du BIE préalable à l'enregistrement ou à la reconnaissance des expositions internationales

- La dénomination de l'exposition et de son thème, les dates d'ouverture et de fermeture.
- Les raisons locales, nationales ou internationales qui incitent le pays demandeur à proposer l'organisation de cette exposition et les résultats qui peuvent en être escomptés.
- Le climat politique, économique et social du pays, en fonction de l'attitude vis-à-vis du projet d'exposition, des groupes d'intérêts particuliers et du grand public.
- Le thème et les objectifs de l'exposition, et ce, de façon suffisamment détaillée pour qu'il soit possible de pronostiquer son attrait.
- Le développement du thème: les sous-thèmes et leur interprétation, les façons et les moyens de présenter les sous-thèmes et de les traduire dans les éléments d'exposition.
- Les dispositions prévues en matière de législation, d'organisation, de fonctionnement, de financement, notamment par l'État organisateur, pour assurer le bon fonctionnement administratif de l'exposition dans le respect des règles du BIE.
- Les grandes lignes de la stratégie de communication envisagée pour promouvoir l'exposition ainsi que le matériel de communication disponible.
- La ville et la région hôtes, l'emplacement général du site et ses avantages, les communications avec le site, tant sur le plan local qu'international, les déplacements des visiteurs et leur sécurité.
- Le site et les espaces prévus pour les participants, les présentations par thème, les réunions, séminaires et autres manifestations en rapport avec l'exposition, les activités culturelles, les activités de détente et les concessions, le développement et l'utilisation ultérieure du site.
- Les catégories de participants prévus et leur nombre, les diverses modalités d'attribution des emplacements, des pavillons et des autres types d'espaces ouverts aux participants tant nationaux qu'étrangers.
- Le nombre de visiteurs prévus et les catégories de visiteurs susceptibles de venir à l'exposition.
- Le plan de logement des visiteurs et du personnel des participants.
- Le plan de viabilité (*business plan*) avec budgets, les mesures de financement et le bilan financier prévu.
- Les facteurs qui peuvent permettre aux participants d'évaluer le coût probable de leur participation.

Source: Bureau International des Expositions, *Enquête préalable à l'enregistrement à la reconnaissance des expositions internationales par le BIE*, Paris, 2006, p. 5-6.

19.1.2. LES MOTIFS D'UNE EXPOSITION

La tenue d'une exposition doit découler d'un motif valable, par exemple : une commémoration, un réaménagement urbain, le développement du tourisme. Les candidats doivent aussi démontrer pourquoi l'emplacement choisi attirera des participants étrangers et de nombreux visiteurs.

19.1.3. LE CLIMAT SOCIAL ET POLITIQUE

Le BIE est conscient que le succès d'une exposition dépend tout autant du climat politique existant dans le pays hôte que de l'implication de la population locale. Aussi, demande-t-il aux aspirants de prouver que le projet d'exposition a le soutien du gouvernement en place, à tous les niveaux, et d'expliquer quel serait l'impact prévisible d'un éventuel changement de gouvernement.

Comme l'exposition doit obtenir l'appui du public pour réussir, le BIE demande aussi s'il existe des groupes locaux opposés à l'idée d'une exposition et comment on entend les rallier au projet. Il vérifie s'il est possible de conclure avec les syndicats une trêve pendant les travaux d'aménagement du site. En somme, le BIE s'assure que le candidat a bien pensé à tous les facteurs politiques, économiques et sociaux qui pourraient éventuellement compromettre le projet.

19.1.4. LE CHOIX ET LE DÉPLOIEMENT DU THÈME

Outre de devoir donner une explication très claire des objectifs de l'exposition, les organisateurs doivent démontrer que le thème choisi correspond aux attentes de la société contemporaine. S'ensuivent une série de questions très précises sur le thème proposé, selon qu'il s'agit d'un thème général (pour les expositions enregistrées) ou d'un thème spécialisé (pour les expositions reconnues). Comment entend-on le déployer, l'articuler en sous-thèmes ? Comment cela pourra-t-il se traduire dans les présentations ? Est-on assuré, notamment pour une exposition reconnue, que le thème est explicité de façon à être bien compris par tous les exposants pour éviter qu'ils ne développent des présentations sans rapport avec le thème ?

Le BIE cherche aussi à savoir si les organisateurs exploiteront le thème de manière à contribuer à l'amélioration des connaissances. Par exemple, le candidat compte-t-il organiser des conférences internationales autour du thème ou des rencontres d'experts du domaine ou d'organisations économiques et professionnelles représentatives ?

19.1.5. L'ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT

Le gouvernement du pays hôte doit confirmer qu'il assume la responsabilité administrative et financière de l'événement et montrer les garanties financières de l'opération. Il doit aussi indiquer quel type de structure organisationnelle il mettra en place pour la gestion de l'événement.

Le BIE insiste beaucoup sur l'importance du soutien à apporter aux pays en voie de développement pour assurer leur pleine participation. Des dispositions particulières seront-elles prises pour leur venir en aide ? Par ailleurs, tous les participants étrangers pourront-ils bénéficier d'un traitement équitable ou même privilégié en ce qui concerne, par exemple, les visas ou les permis de travail ?

19.1.6. LE PROGRAMME DE COMMUNICATION

Le BIE cherche à savoir s'il existe, dans ses grandes lignes au moins, un programme visant à promouvoir l'exposition sur le plan local, régional, national et international. Pour ce qui est de la réalisation de ce plan, fera-t-on appel à des organismes du gouvernement, à des cabinets-conseils en communication ou des agences de publicité, à un service interne, ou à une combinaison des trois ? En ce qui a trait aux logos et emblèmes, ceux-ci sont-ils compréhensibles et peut-on bien les adapter à la publicité ?

19.1.7. LA VILLE ET LA RÉGION HÔTES

La ville et la région d'accueil doivent faire la démonstration que l'appui de la population, les moyens de transport, les activités culturelles et économiques sont tels que le succès de l'exposition s'en trouve davantage assuré. Il faut notamment démontrer qu'il existe un Office du tourisme et un Centre de conférences, que les moyens de transport locaux sont suffisants tout comme les liens avec les autres régions et pays.

On doit aussi identifier les principales sources de financement pour les opérations de rénovation et de construction hors site et préciser les facilités d'accès au site même : les transports publics, les emplacements de stationnement, l'hébergement, la sécurité et la protection de la tranquillité.

19.1.8. LE SITE ET SON ACCÈS

Plusieurs questions portent sur le site proposé. L'emplacement proposé prévoit-il de l'espace pour toutes les participations et les activités reliées à l'exposition ? Les organisateurs sont-ils absolument certains de pouvoir prendre possession des espaces ?

Les aspirants doivent présenter des plans d'architecte pour l'ensemble des pavillons, pour les restaurants, pour les concessions, pour les aires de repos, pour les voies de communication et de transport, pour les lieux de rassemblement et de manifestations culturelles et pour l'infrastructure de sécurité (protection contre l'incendie, centres de premiers soins, etc.). Ils doivent indiquer où se tiendront les conférences, les séminaires et diverses présentations et quel usage on prévoit faire des pavillons, une fois l'exposition terminée.

19.1.9. LES PARTICIPANTS

Il faut présenter une estimation du nombre et du type de participants prévus, répartis en trois catégories : les participants internationaux, les participants nationaux et les concessionnaires. On demande s'il y a suffisamment d'espace pour permettre à chaque participant étranger d'exposer de façon adéquate, d'opérer des restaurants et des concessions, de faire des aménagements paysagers.

Le BIE s'enquiert aussi des dispositions particulières prévues, d'une part, dans le cas d'une exposition enregistrée où les participants étrangers ont la charge de la construction de leur pavillon et, d'autre part, dans le cas d'une exposition reconnue où l'organisateur construit des espaces pour les participants.

19.1.10. LES VISITEURS

À propos des visiteurs éventuels, on veut savoir quelles sont les populations locales, régionales, nationales et étrangères les plus susceptibles de venir à l'exposition. On doit prévoir leur nombre et leur façon de se rendre sur le site : individuellement, en famille, en simple touriste. Viendront-ils particulièrement à cause du thème ?

Existe-t-il des analyses de marché et des études sur les prévisions de visites sur le site ? Ces chiffres tiennent-ils compte du coût estimé des billets, de la capacité du site à recevoir des visiteurs ?

19.1.11. L'HÉBERGEMENT

L'hébergement des visiteurs demeure toujours une question importante pour un événement qui attirera des dizaines de milliers de personnes sur une base continue pendant une période de trois ou six mois. Le BIE s'enquiert donc de la capacité hôtelière de la ville hôte et du type de logement offert. Si le besoin s'en faisait sentir, sera-t-il possible d'augmenter la capacité d'hébergement ? Mieux encore, existe-t-il des études sur cette question en regard du nombre de visiteurs prévus ?

Les prix du logement ayant souvent fait problème dans les expositions antérieures, le BIE veut aussi savoir quelle sera la gamme de prix appliquée.

19.1.12. LE PLAN D'AFFAIRES

Le BIE exige un plan d'affaires (qu'il appelle plan de viabilité) comprenant des budgets, des mesures de financement et un bilan financier. Le plan doit prévoir les dépenses et les revenus anticipés ainsi que le bilan de l'opération. Le BIE recommande que ce plan s'inspire du plan type qu'il a lui-même élaboré.

Le candidat doit indiquer d'où proviendront les Fonds nécessaires au développement et au fonctionnement de l'exposition.

19.1.13. LE FARDEAU FINANCIER DES PARTICIPANTS

Enfin, le pays hôte doit fournir les informations nécessaires pour que les participants puissent évaluer le coût probable de leur présence à l'exposition. Dans le cas d'une exposition reconnue, il doit fournir une évaluation des coûts relatifs aux services fournis. Dans le cas d'une exposition enregistrée, il doit fournir des renseignements encore plus détaillés : l'emplacement du pavillon, la conception architectonique, les coûts locaux de construction ou d'importation de main-d'œuvre et d'éléments préfabriqués, et plusieurs autres coûts reliés à l'obtention de biens et services.

19.1.14. DES ORIENTATIONS FONDAMENTALES

Les exigences du BIE telles qu'elles sont formulées dans cette mission d'examen visent, bien sûr, à ce qu'une exposition internationale n'oublie rien de ce qui fait partie de la préparation rigoureuse d'une exposition. Il est certain qu'avant toute chose les organisateurs d'expositions doivent pouvoir gérer adéquatement un projet qui demande d'importants investissements, des travaux de construction et de rénovation, des services

aux participants et aux visiteurs, et mener le projet à terme dans les limites du budget. Le rappel de toutes les exigences vise à créer les conditions optimales de succès.

D'autres indicateurs de performance se dégagent aussi de cet exercice. D'abord, il est très évident que le BIE attache beaucoup d'importance au thème et à son exploitation car il voit là le véritable caractère distinctif d'une exposition internationale. Il insiste aussi pour que l'exposition se tienne dans le meilleur climat sociopolitique possible. De plus, le BIE reconnaît l'importance vitale de la communication aujourd'hui pour le succès de pareil projet. Il s'enquiert, même à l'étape de l'enquête préliminaire, de la stratégie de communication prévue et propose le dépôt d'un plan de communication.

Il se préoccupe particulièrement des intérêts des participants, pays ou organisations internationales. Il s'assure qu'ils puissent atteindre leurs objectifs sans embûche. Il insiste pour qu'on facilite particulièrement la participation des pays en voie de développement.

Voyons maintenant ce que nous apprend le discours du milieu des expositions.

19.2. LE DISCOURS DES EXPOSITIONS

Les autorités du BIE profitent de toutes les occasions pour véhiculer le message de la qualité dans des colloques et des conférences, dans des publications mais également dans des allocutions, notamment dans celle du Secrétaire général actuel du Bureau, Vicente González Loscertales², où il définit les quatre grands facteurs de succès des expositions internationales : le choix et l'exploitation du thème ; une participation de qualité ; le choix du site et de la ville hôte ; le rôle clé de la communication.

2. Vicente González Loscertales, « Les expositions internationales au XXI^e siècle », *Bulletin* 2003-2004, p. 161-168. Ces propos ont été repris à plusieurs occasions, notamment lors de colloques comme ceux tenus par les organisateurs des expositions d'Aichi 2005 et de Shanghai 2010. Les citations de M. Loscertales rapportées dans ce chapitre mais sans mention de source sont toutes empruntées à cette communication.

19.2.1. LE THÈME, FONDEMENT DU SUCCÈS

On a beaucoup insisté jusqu'à maintenant sur ce que le Secrétaire général appelle « l'héritage matériel des expositions » : l'utilisation du site après l'exposition, la valeur ajoutée pour la région hôte ou le rôle de l'exposition comme catalyseur économique, tous des facteurs ayant leur importance. Mais, comme semble le regretter M. Loscertales, « le legs intellectuel et culturel des expositions semble moins attirer l'attention ». Pourtant, l'article 1 de la Convention qui régit les expositions universelles définit leur but comme étant « l'enseignement du public » qui se concrétise particulièrement dans l'exploitation du thème choisi par une exposition.

Le Secrétaire général définit ainsi les critères que les expositions internationales doivent considérer pour exercer leur choix :

Ce thème doit remplir plusieurs critères fondamentaux ; il doit présenter un intérêt mondial ; il doit porter sur une question clé pour l'avenir de la civilisation et doit faire partie des principales priorités des gouvernements nationaux et des programmes politiques des grandes organisations internationales ; il doit attirer l'attention des échelons supérieurs du secteur des entreprises et de celle des représentants de la société civile et des organisations non gouvernementales ; il doit être orienté vers l'avenir et projeter une profonde fascination pour les échanges, le dialogue et la coopération ; enfin et surtout, il doit s'adresser aux citoyens dans leur vie quotidienne et dans leurs préoccupations essentielles.

L'importance du thème comme condition de succès d'une exposition est aussi mise en valeur dans un numéro du bulletin annuel du BIE consacré exclusivement à cette question³. Emilio Cassinello, ancien Commissaire général de l'exposition de Séville 1992, y précise qu'on doit retenir un thème :

[...] qui soit d'actualité et non pas exclusivement tourné vers le passé, d'intérêt général, propre à stimuler la réflexion, les expositions n'ayant de sens que si elles traduisent les signaux et les messages d'une époque et permettent de sonder le futur, susceptible de concerner tous les pays et toutes les cultures dans un cadre large et flexible qui englobe les enseignements de l'histoire, et les problèmes de l'heure, la réalité internationale et les effets concrets sur la vie quotidienne⁴.

Le succès et la qualité d'une exposition sont liés au nombre et à la qualité des contributions des participants, mais aussi à un contenu dont la force d'attraction réussit à regrouper de manière cohérente la

3. BIE, *Bulletin* 1996.

4. Emilio Cassinello, *Bulletin* 1996, p. 12.

multiplicité des cultures autour d'un thème central. Pour Patrick Reid, ancien commissaire général d'Expo 86 à Vancouver, l'exploitation du thème demeure une priorité. Il considère que le Commissaire général « doit être en mesure, notamment, de donner consistance au thème et d'y consacrer les Fonds nécessaires – pour des symposiums, démonstrations, événements spéciaux, promotion par Internet et autres médias, pavillons thématiques et aide appropriée aux pays en développement⁵ ».

Il considère que le BIE et ses représentants ont le soin de secondar les efforts de mise en application du thème. Il va même jusqu'à suggérer la possibilité pour le BIE de retirer l'enregistrement d'une exposition « si les projets et le financement des opérations relatives au thème n'étaient pas fiables et pleinement garantis, cinq ans avant l'ouverture⁶ ». Enfin, il recommande que le Commissaire général de l'exposition informe tous les participants, très tôt dans le processus et avec grande précision, sur la manière de traiter le thème dans leur pavillon.

Selon António Mega Ferreira, membre de la Commission exécutive d'Expo '98 à Lisbonne, le thème est aussi facteur d'unité :

Loin d'être un facteur de perturbation et de limitation pour le travail des organisateurs et une partie des pays participants, le choix d'un thème précis doit se révéler extrêmement utile comme élément central du concept de l'exposition ; il appelle les pays à joindre leurs efforts à ceux des organisateurs en vue du succès final de l'événement désiré par tous.

Dans la phase de conception, c'est le pouvoir de suggestion du thème qui inspire l'agencement du site, l'articulation entre les pôles thématiques, le concept unificateur des espaces publics, tous éléments qui permettront finalement de construire une *image* de l'événement. Dans la phase de développement, le thème peut encore être le grand trait d'union entre les organisateurs et les participants officiels, non officiels, publics et privés. Finalement, dans la phase de fonctionnement, c'est encore le thème qui permettra la création d'un lexique commun, une espèce de *lingua franca* entre tous ceux qui font l'exposition, permettant d'identifier et de caractériser le produit et facilitant ainsi la lecture globale du projet dans ses aspects urbanistiques, culturels et économiques⁷.

5. Patrick Reid, *Bulletin 1996*, p. 10.

6. *Ibid.*

7. Antonio Mega Ferreira, *Bulletin 1996*, p. 20.

Reste à savoir quelle ampleur doit avoir le thème. Voici ce qu'en dit Marcel Galopin, dans la conclusion de son ouvrage :

Thème embrassant de vastes secteurs de l'activité et des besoins humains ou thème plus resserré et mieux ciblé ? Vieux débat que le BIE, depuis son origine, a tenté de régler en distinguant les expositions universelles et les expositions spéciales – puis spécialisées. L'étape franchie fait pencher fortement l'avenir vers le second pôle.

[...] À y regarder de près, le virage vers une spécialisation plus exigeante a été pris depuis une ou deux décennies et les organisateurs, dans la plupart des pays, ont senti le besoin d'une thématique renforcée⁸.

En somme, dit le professeur A.S. Bahaj de l'Université de Southampton :

Une Expo est un grand rassemblement international centré sur le « thème », offrant une occasion sans égal pour la discussion et la promotion de solutions pratiques pour l'humanité. Dans le fond, le thème est non seulement un aspect important dans le processus de sélection mais reflète aussi l'expression de quelques aspirations de l'époque à laquelle a lieu l'Expo⁹.

19.2.2. LA PARTICIPATION, MOTEUR DU SUCCÈS

On sait maintenant que le succès ne tient pas qu'au nombre de pays représentés mais aussi à la qualité de leur présence. Le Secrétaire général du BIE en est convaincu : « un nombre record de pays participants n'ajoute rien à une exposition si 25 % de ces pays n'ont qu'une présence minimale ». En réalité, cela peut même entraîner des conséquences négatives :

Les visiteurs n'aiment pas payer pour voir des éléments d'exposition de mauvaise qualité et des pavillons collectifs dépourvus d'intérêt. En conséquence, le BIE insiste sur une participation de qualité. Notre expérience nous enseigne que c'est là le vrai moteur d'une exposition réussie.

Il faut donc persuader les participants d'investir du temps, de l'énergie et des ressources pour une participation de qualité. Il faut aussi trouver des formules novatrices qui permettent aux participants de s'adapter à la réalité d'aujourd'hui. Par exemple, poursuit le Secrétaire général, « une façon d'améliorer la qualité des participations est d'abandonner le concept "une taille unique pour tout le monde" ». Pour lui,

8. Marcel Galopin, *Les expositions internationales au xx^e siècle*, p. 330.

9. A.S. Bahaj, « Le thème est l'étincelle », *Progression*, n° 11, p. 3.

« les organisateurs des expositions du XXI^e siècle devraient envisager de faire preuve d'une plus grande souplesse et s'adapter à une nouvelle génération de participants ».

Les ONG et la société civile ont rarement les moyens de monter un pavillon et il faut donc trouver des formules novatrices comme celle de la « Maison globale » à l'exposition de Hanovre 2000. De même, les entreprises du secteur privé qui contribuaient aux expositions surtout comme sponsors peuvent apporter leur contribution aux pavillons thématiques du pays hôte, traiter le thème dans leur propre pavillon ou encore prendre une part active avec d'autres parties intéressées aux grandes conférences sur le thème.

On encourage aussi au cours des récentes expositions une nouvelle forme de participation que le Secrétaire général du BIE définit ainsi :

Les conférences thématiques sont une caractéristique malheureusement négligée des grandes expositions du passé. Dans la préparation d'une exposition, ces conférences fournissent aux organisateurs des apports intellectuels et un stimulant. Juste avant et pendant une exposition, elles peuvent mettre en lumière les nombreux aspects du thème et la façon dont ils ont été traités dans les expositions. Et il y a souvent eu une demande pour une *apothéose* qui résumerait pour la postérité la vision du futur que veut transmettre l'exposition.

19.2.3. LE CHOIX DU SITE ET DE LA VILLE HÔTE

On présente la qualité du site et de la ville hôte comme un troisième facteur de succès. Il est bien connu déjà que l'organisation d'une exposition nécessite des investissements majeurs en infrastructures pour le site même et pour les transports publics, les télécommunications et l'accès à l'environnement d'affaires. La ville et le pays hôtes profitent pendant plusieurs années des retombées de pareils investissements.

Mais le Secrétaire général attire l'attention sur un autre aspect : la clé du succès est de créer un site qui soit à la fois la scène de l'Expo et un élément d'exposition en lui-même. Cela peut prendre la forme de points forts architecturaux ou d'une affirmation symbolique marquante liée au thème ou bien d'une atmosphère inoubliable créée par un programme de loisirs culturels riche et stimulant. « Je n'exagère pas, ajoute-t-il, en disant que – dans une exposition inoubliable – le site lui-même vaut le prix du billet d'entrée. »

19.2.4. LE RÔLE CLÉ DE LA COMMUNICATION

Enfin, le quatrième facteur de succès : la communication, car « les expositions sont un vaste exercice de communication ». On sait que certaines expositions, pourtant de très bonne qualité, ont souffert d'une mauvaise communication. Pour cela elles ont été davantage perçues comme un échec que comme un succès. Le Secrétaire général souligne alors qu'il est absolument vital d'être attentif à la communication :

La clé d'une communication réussie pour une exposition est de commencer tout de suite et de commencer chez soi. Les médias locaux et régionaux peuvent avoir un effet dévastateur pour une Expo. Il est important d'investir du temps et de l'énergie dans une campagne locale de communication. Il doit y avoir des *briefings* réguliers, transparents et informatifs, montrant que des désagréments temporaires peuvent aboutir à des atouts à long terme pour la région. Une attitude positive et enthousiaste galvanisera l'exposition.

Par ailleurs, il insiste sur l'importance de l'implication des organisateurs dans les activités de communication :

Le pays hôte doit aider les organisateurs de l'exposition auprès de la presse nationale et internationale. Un soutien fort de la part des autorités centrales et des messages forts sur l'importance de l'Expo pour les relations internationales feront beaucoup pour provoquer une lame de fond favorable à l'événement. De plus, tous les participants – que ce soient des pays, le secteur privé ou la société civile – ont un rôle à jouer dans la création d'un intérêt positif pour l'Expo en expliquant à leurs propres mandants les raisons impérieuses de leur participation à un événement consacré à un thème particulier et dans le pays hôte concerné. Enfin, une façon cruciale de s'assurer l'intérêt des médias internationaux est de créer des partenariats avec de grands groupes de communication. Ceci peut en particulier aider les organisateurs à relever le défi de créer des occasions pour la télévision, exploitant ainsi un nouveau canal de communication que jusqu'ici, les expositions n'ont pas réussi à exploiter.

19.3. LES CONDITIONS DE SUCCÈS POUR LES EXPOSITIONS D'AUJOURD'HUI

L'analyse des facteurs pris en considération par le BIE pour la reconnaissance et l'enregistrement d'une exposition internationale ainsi que celle du discours général du monde des expositions nous conduisent à actualiser les conditions de succès d'une exposition. Certaines de ces

conditions s'étaient déjà dégagées des analyses antérieures exposées au chapitre précédent et demeurent d'actualité. D'autres tiennent compte de la nouvelle réalité des expositions aujourd'hui. Résumons-les.

Reconnaissance du BIE

La reconnaissance du BIE demeure une condition indispensable de succès car, sans elle, une exposition se priverait de la présence de la grande majorité des pays du monde, maintenant membres du Bureau, ainsi que de l'expertise et du leadership du BIE dans l'organisation de ces grands événements.

Une saine gestion

Les organisateurs d'exposition doivent non seulement fournir toutes les garanties financières nécessaires et l'assurance d'un site approprié, mais aussi livrer ce projet de grande ampleur dans les délais impartis, gérer adéquatement les relations avec les participants et accueillir sans heurts des millions de visiteurs.

Un motif valable

Il demeure souhaitable aujourd'hui qu'une exposition internationale commémore un grand anniversaire, comme ce fut le cas si souvent dans les expositions passées. Cette commémoration confère une dimension additionnelle tout en permettant au pays hôte d'intégrer l'exposition dans son programme. À défaut de pouvoir commémorer un anniversaire, une exposition devrait pouvoir trouver un autre motif suffisamment valable.

Des circonstances favorables

Une exposition internationale devant symboliser la paix et l'harmonie, et constituant un événement unique n'ayant lieu qu'une fois à un moment précis dans le temps, le BIE et le pays hôte doivent s'assurer que la situation politique et sociale prévalant dans le pays d'accueil permettra la tenue de l'événement dans les conditions prévues.

Le soutien de la collectivité

Il est inconcevable aujourd'hui d'aller de l'avant avec un projet de l'envergure d'une exposition internationale sans au préalable s'être assuré du soutien de la population locale et nationale. Une exposition doit même susciter l'implication des citoyens, à titre de bénévoles, dans les activités liées à l'organisation et à la tenue de l'exposition.

La richesse du site et l'attrait de la ville hôte

L'intérêt d'une exposition tient non seulement à son contenu mais aussi à l'attrait de son site, tout comme, pour les visiteurs étrangers, à l'attrait de la ville hôte. Les organisateurs doivent redoubler d'imagination pour faire du site lui-même une véritable scène de l'exposition.

La puissance du thème

C'est un thème porteur, attrayant et d'actualité, largement exploité dans des pavillons thématiques, dans les pavillons nationaux et dans des activités connexes dans le cadre d'un événement aux multiples facettes qui doit démarquer une exposition internationale des foires commerciales, des parcs thématiques ou des parcs d'amusement.

Une participation de qualité

Les pays participants sont de plus en plus nombreux dans les expositions internationales. Le véritable défi aujourd'hui est de s'assurer que la participation de chacun est de qualité, permettant ainsi aux expositions de conserver leur caractère unique. L'organisateur doit aussi apporter un soutien financier pour assurer la présence des pays en développement ainsi que des ONG.

Plus que jamais accessible

L'accessibilité, identifiée comme condition de succès dans des analyses antérieures, s'avère toujours essentielle tant sur le plan des transports et de l'hébergement que de l'accès au site même grâce à des prix raisonnables. De plus, on doit élargir l'accessibilité, grâce à la puissance de l'Internet, à des visites virtuelles du site et des pavillons.

Une communication planifiée

Une exposition doit disposer d'un plan directeur de communication et s'appuyer sur une équipe de professionnels en communication publique et en communication marketing pour mener à bien ses opérations. C'est seulement à cette condition que l'exposition pourra maintenir des relations optimales avec tous ses publics et en même temps atteindre ses objectifs de vente aux guichets.

Un événement unique à vivre

C'est la combinaison d'un ensemble de facteurs tels que l'ampleur et la beauté du site, les innovations technologiques et architecturales, le nombre et la qualité des pavillons, le foisonnement d'activités culturelles, le traitement du thème central qui permettront de créer un événement unique, de créer une impression de jamais vu.

Un legs tant social qu'économique

Les expositions aujourd'hui prévoient mieux la réutilisation des pavillons et des autres bâtiments. Elles génèrent toujours des retombées socio-économiques comme des gains de productivité et de consommation, l'augmentation du tourisme ou l'amélioration des infrastructures. Cependant, on doit se préoccuper de plus en plus de leur héritage social : rapprochement entre les peuples et les individus mais aussi avancement de la réflexion sur le thème central de l'exposition.

CONCLUSION

Il ne fait plus de doute que la communication professionnelle joue maintenant un rôle prépondérant dans la réussite d'une exposition internationale.

D'abord, elle occupe une place importante dans l'organisation. Le secteur qui en est responsable constitue l'un des piliers de l'organisation et relève habituellement de la plus haute autorité de l'exposition. Les communicateurs, associés au projet dès le départ, sont en position d'influencer les décisions de la direction lorsque l'efficacité de la communication est en cause. Et le fait que la communication publique et la communication marketing relèvent d'une même direction ajoute encore du poids aux interventions des communicateurs.

Les ressources physiques, humaines et financières consacrées à la communication impressionnent aussi. Les équipes de communication comptent des dizaines de personnes auxquelles se joignent des représentants d'instances gouvernementales, d'organisations du milieu et de consultants externes. Souvent elles opèrent de grands centres de presse et gèrent même de véritables entreprises de presse : stations de télévision et de radio, journal quotidien ou agence de nouvelles. Sans oublier qu'elles font aussi de la production pour des chaînes de télévision ou de radio.

Plus significative encore est l'obligation faite aux pays qui soumettent une candidature de produire un avant-plan de communication et, pour le pays choisi, d'élaborer par la suite un plan beaucoup plus complet qu'il doit mettre à jour périodiquement jusqu'à l'ouverture de l'exposition. Le BIE s'assure ainsi que chaque exposition s'inscrit dans une démarche de communication bien encadrée. Ce plan de communication ne se limite pas à décrire une panoplie d'activités, il précise aussi les objectifs et les stratégies de communication qui les sous-tendent. Ce passage obligé par un plan de communication amène les communicateurs à agir moins en fonction de leur seule expérience, voire de leur instinct, et davantage en s'appuyant sur les meilleures pratiques de communication transmises d'une exposition à l'autre.

On peut se demander pourquoi la communication professionnelle a pris un tel essor dans les expositions internationales. Ces grandes manifestations n'échappent pas aux réalités de notre époque qui ont propulsé la communication dans les organisations à des niveaux d'importance jamais atteints jusque-là. Personne ne peut plus aujourd'hui faire fi de l'opinion publique qui s'exprime plus souvent, plus rapidement et plus efficacement. La communication devient encore plus stratégique dans le cas d'une exposition internationale, un événement en quelque sorte sans retour, qui ne donne pas droit à l'erreur. Il faut composer

correctement avec les médias, établir avec les divers publics des relations suffisamment harmonieuses pour que l'événement se déroule sans heurts. Il faut même réussir à gérer efficacement toute crise qui pourrait compromettre l'événement. Les communicateurs sont donc appelés à jouer un rôle clé en maintenant ce fragile équilibre entre l'organisation de l'exposition et ses publics tout en répondant à leurs attentes. Une exposition ne connaît de succès que si elle sait bien gérer l'opinion.

La communication joue également un rôle clé dans le positionnement de l'exposition. On sait maintenant que le thème fonde le succès d'une exposition parce qu'il lui confère son caractère distinctif. Le thème, grande question d'intérêt mondial, sert de fil conducteur pour traverser toutes les activités, toutes les présentations, y compris celles des participants. Le thème transforme l'exposition en un grand forum auquel tous contribuent : public, pays participants, exposants, experts, ONG et organismes internationaux. Avec le concours des communicateurs, il devient possible d'orienter toute la communication dans l'axe du thème, de polariser l'intérêt du public sur cette question et de développer pour l'exposition une « image de marque » forte.

Comme les expositions elles-mêmes, la communication évolue. Alors que les expositions sont de moins en moins des vitrines technologiques et davantage des lieux de rencontre interculturelle, paradoxalement, la communication de son côté, s'appuie de plus en plus sur des soutiens technologiques. Si l'imprimé et l'audiovisuel conservent toujours une bonne place, les nouvelles technologies de communication s'imposent : les kiosques d'information disparaissent peu à peu au profit d'écrans tactiles, les sites web officiels sont de plus en plus développés et interactifs, l'Internet mobile permet le réseautage entre les organisateurs et les visiteurs, les caméras web élargissent l'audience au-delà même des seuls visiteurs en offrant des visites virtuelles aux internautes du monde entier.

La communication gagne en étendue ; elle gagne aussi en profondeur. Hier, dans un monde avide de développement, il suffisait de faire connaître une exposition. Aujourd'hui, dans une société où l'unanimité se fait rare, les communicateurs doivent souvent commencer par faire accepter l'exposition. Il leur faut dissiper les doutes, convaincre de l'utilité et surtout, susciter la participation, indispensable au succès. Car, ne l'oublions pas, une exposition, si internationale soit-elle, prend naissance dans la ville, comme un projet de proximité qui ne peut réussir que s'il s'enracine dans la collectivité.

Les communicateurs ont maintenant l'énorme responsabilité de positionner l'événement dans le pays et aux yeux du monde entier et d'attirer des millions de visiteurs en s'appuyant sur une plateforme de médias, multiples et universels. Ce faisant, les expositions internationales s'ouvrent à un public de plus en plus large, partout dans le monde, et peuvent ainsi espérer devenir, virtuellement du moins, de véritables manifestations planétaires.

CHRONOLOGIE
DES EXPOSITIONS
INTERNATIONALES DEPUIS
LA SECONDE GUERRE
MONDIALE

Expositions internationales depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale
(Bureau International des Expositions, mis à jour mars 2009)

Expositions générales 1 ^{re} catégorie	Expositions générales 2 ^e catégorie	Expositions spéciales
		1947 : MILAN, VIII ^e Triennale
		1947 : PARIS, Urbanisme et Habitation
	1949 : PORT-AU-PRINCE (Haïti) Bicentenaire de la fondation de la ville	1949 : STOCKHOLM, Sports
		1949 : LYON, Habitat rural
		1951 : MILAN, IX ^e Triennale
		1951 : LILLE, Textile
		1953 : JÉRUSALEM, Conquête du désert
		1953 : ROME, Agriculture
		1954 : NAPLES, Navigation
		1954 : MILAN, X ^e Triennale
		1955 : TURIN, Sports
		1955 : HELSINGBORG (Suède), Les arts et métiers
		1956 : BEIT DAGON (Israël), Agrumes
		1957 : MILAN, XI ^e Triennale
		1954 : BERLIN, Bâtiment-Interbau. Reconstruction du quartier de Hansa
1958 : BRUXELLES, « Bilan du monde pour un monde plus humain »		
		1960 : MILAN, XII ^e Triennale
		1960 : ROTTERDAM, L'horticulture internationale
		1961 : TURIN, Travail

Expositions générales 1^{re} catégorie	Expositions générales 2^e catégorie	Expositions spéciales
	1962 : SEATTLE (États-Unis), Century 21, « L'Homme à l'ère spatiale »	
		1963 : HAMBOURG, Horticulture IGA 63
		1964 : VIENNE, Horticulture, WIG 64
		1964 : MILAN, XIII ^e Triennale
		1965 : MUNICH, Transports
1967 : MONTRÉAL, « Terre des hommes »		
		1968 : SAN ANTONIO (États-Unis), « Confluence des Civilisations aux Amériques »
		1968 : MILAN, XIV ^e Triennale
		1969 : PARIS, Horticulture, Floralties internationales
1970 : OSAKA (Japon), « Progrès humain dans l'harmonie »		
		1971 : BUDAPEST, « La Chasse à travers le Monde »
		1972 : AMSTERDAM, Horticulture, Floriade 72
		1973 : HAMBOURG, Horticulture, IGA 73
		1974 : VIENNE, Horticulture, WIG 74
		1974 : SPOKANE (États-Unis), « Le progrès sans pollution »
		1975 : OKINAWA (Japon), « La mer et son avenir »

En raison de l'application du Protocole de 1972 modifiant la Convention internationale relative aux expositions, signée à Paris en 1928, seuls deux types d'expositions internationales existent dorénavant :

1. les expositions « universelles » qui remplacent les expositions générales de 1^{re} catégorie et de 2^e catégorie ;
2. les expositions « spécialisées » qui remplacent les expositions spéciales.

Expositions universelles	Expositions spécialisées
	1980 : MONTRÉAL, Horticulture, Floralies internationales
	1981 : PLOVDIV (Bulgarie) : La Chasse
	1982 : AMSTERDAM, Horticulture, Floriade 82
	1982 : KNOXVILLE (États-Unis), « L'énergie transforme le monde »
	1983 : MUNICH, Horticulture, IGA 83
	1984 : LIVERPOOL, Horticulture
	1984 : LA NOUVELLE ORLÉANS, « Le monde des fleuves – l'eau douce, source de vie »
	1985 : TSUKUBA (Japon), « La maison et son environnement : sciences et technologie au service de l'homme chez lui »
	1985 : PLOVDIV (Bulgarie), « Les réalisations des jeunes inventeurs »
	1986 : VANCOUVER, « Le monde en mouvement »
	1988 : MILAN, XVII ^e Triennale
	1988 : BRISBANE (Australie), « Les loisirs à l'âge de la technologie »
	1990 : OSAKA (Japon), Horticulture

Expositions universelles	Expositions spécialisées
	1991 : PLOVDIV (Bulgarie), « L'activité créative des jeunes inventeurs au service d'un monde de paix »
	1991 : MILAN, XVIII ^e Triennale
1992 : SÉVILLE, « L'ère des découvertes »	1992 : GÈNES, « Christophe Colomb : le navire et la mer »
	1992 : LA HAYE-ZOETERMEER (Pays-Bas), Floriade 92
	1993 : STUTTGART (Allemagne), Horticulture IGA 93
	1993 : TAEJON (Corée), « Le défi d'une nouvelle voie pour le développement »
	1996 : MILAN, XIX ^e Triennale
	1998 : LISBONNE, « Les océans, un patrimoine pour l'avenir »
	1999 : KUMMING (Chine), Horticulture
2000 : HANOVRE, « L'homme, la nature et la technologie »	
	2002 : HAARLEMMERMEER (Pays-Bas), Horticulture, Floriade 2002
	2003 : ROSTOCK (Allemagne), Horticulture, IGA 2003
	2005 AICHI (Japon), « La sagesse de la nature »

Depuis l'entrée en vigueur, le 19 juillet 1996, de l'Amendement de 1988 modifiant la Convention Internationale de 1928, il existe dorénavant deux catégories d'expositions internationales :

- 1. les expositions internationales « enregistrées » qui remplacent les expositions universelles ;
- 2. les expositions internationales « reconnues » qui remplacent les expositions spécialisées

Expositions internationales enregistrées ou expositions universelles	Expositions internationales reconnues ou expositions internationales
	2008 : SARAGOSSE (Espagne), « L'eau et le développement durable »
2010 : SHANGHAI, « Meilleure ville, meilleure vie »	
	2012 : YEOSU (Corée), « Pour des côtes et des océans vivants : diversité des ressources et activités durables »
2015 : MILAN, « Nourrir la planète, énergie pour la vie »	

BIBLIOGRAPHIE¹

-
1. Cette bibliographie comprend aussi les sites Web officiels pour les expositions récentes et quelques sites commémoratifs pour les expositions plus anciennes.

EXPOSITIONS ET COMMUNICATION

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bureau International des Expositions, International Exhibitions Bureau*, <www.bie-paris.org>. Site officiel.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 1996*, Paris, 65 p. Numéro consacré à la thématique des expositions.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 1997*, Paris, 98 p. Numéro consacré aux expositions de Séville 1992, Lisbonne 1998, Hanovre 2000 et Aichi 2005.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 1998*, Paris, 104 p. Numéro consacré aux expositions comme catalyseurs de développement.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 1999*, Paris, 128 p. Numéro consacré à Lisbonne 1998 et à Hanovre 2000.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 2000*, Paris, 80 p. Ce numéro réunit les présentations du Colloque du 29 octobre 2000 sur le legs des expositions internationales, organisé par le BIE en collaboration avec l'Association japonaise pour l'exposition internationale d'Aichi 2005, le Pavillon du Canada et la Ville de Hanovre.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 2001*, Paris, 191 p. Numéro portant sur l'Identité et l'Universalité édité par Volker Bath à l'occasion de la commémoration de 150 ans d'expositions universelles.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 2002*, Paris, 75 p. Numéro rassemblant les communications faites au Colloque de Bienne, en Suisse, du 16 au 18 octobre 2002 sur les expositions internationales et les médias.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 2003-04*, Paris, 177 p. Numéro spécial à l'occasion de la commémoration du 75^e anniversaire de la Convention de Paris.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Bulletin 2006*, Paris, 230 p. Numéro sur l'innovation et l'éducation dans les expositions à l'occasion du 75^e anniversaire du BIE.

BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, Enquête préalable à l'enregistrement ou à la reconnaissance des expositions internationales par le BIE, Paris, 2006, 33 p.

- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, « EXPO X EXPO, l'exposition itinérante du BIE », dans *Bureau International des Expositions/International Exhibitions Bureau* [en ligne], <www.bie-paris.org>.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Guide de participation aux expositions internationales*, Paris, 33 p. et annexe.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Impact on the Host Cities and Regions*, Hanovre, 29 octobre 2000, 28 p. Rapport du Symposium international organisé par le BIE en collaboration avec l'Association japonaise de l'exposition d'Aichi 2005, la ville de Hanovre et le Pavillon du Canada à Hanovre 2000.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Progression*, Paris, n° 1, printemps 2006. [en ligne], <www.bie-paris.org/Progression>.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, Protocole signé à Paris le 30 novembre 1972 concernant les expositions internationales portant modification de la convention signée à Paris le 22 novembre 1928, Paris, 1996, 29 p.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Plan de communication*, Paris, 2004, 34 p. Rapport du Groupe de travail de la Commission de l'information et de la communication.
- BUREAU INTERNATIONAL DES EXPOSITIONS, *Règlements généraux*, Paris, 2006, 33 p.
- DUMAS, Michel. « Expos and Media », *Speeches of the World Expo 2010 Shanghai China Forum*, Expo 2010 Shanghai China et Bureau International des Expositions, [2003], p. 199-207.
- EXPOMUSEUM, The World's Fair Museum Since 1998 [en ligne], <www.expomuseum.com>.
- FINDLING, John E. et Kimberley D. PELLE. *Encyclopedia of World Fairs and Expositions*, McFarland & Company Inc., Publishers, Jefferson (North Carolina) and London, 2008, 474 p.
- GALOPIN, Marcel. *Les expositions internationales du XX^e siècle et le Bureau International des Expositions*, Paris et Montréal, coll. « Chemins de la mémoire », Éditions L'Harmattan, 1997, 361 p. En particulier « Publicité et médias : l'image de l'exposition », p. 180-190.
- HELLER, Alfred. *World Fairs and the End of Progress, An insider's view*, Corte Madera, CA, WORLD'S Fair Inc., 1999, 260 p.
- JACKSON, Anna. *Expo: International Expositions 1851-2010*, London, V & A Publishing, 2008, 128 p.

LOSCERTALES, Vicente González. *Notes for a Speech*, [*Positioning World Expositions*], 7 p., dans le cadre du séminaire: International Seminar of Brand Definition & Promotion for World Exposition 2010 Shanghai China, tenu à Paris le 12 octobre 2004.

PATRIMOINE CANADIEN, Colloque sur les expositions internationales et les médias, Montréal, Québec, 17-19 octobre 2001, Ottawa, [s.d.], 18 p.

PATRIMOINE CANADIEN, «L'Importance de la vision, des perceptions et des médias dans le succès des expositions internationales», Paris, Bureau International des Expositions, 2001, [16 p.].

PINOT DE VILLECHENON. Florence. *Fêtes géantes : les expositions universelles, pour quoi faire?*, Paris, Éditions Autrement, 2000, 159 p.

PINOT DE VILLECHENON. *Les expositions universelles*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?», n° 2659, 1992, 126 p.

RYDELL, Robert W., John E. FINDLING et Kimberly D. PELLE. *Fair America : World's Fairs in the Unites States*, Washington et Londres, Smithsonian Institution Press, 2000, 166 p.

SERVANT, Claude et Ippei TAKEDA. *Study of the Impact of International Expositions*, Paris, Bureau International des Expositions, Série «Études», n° 1, 1996, 190 p. En particulier «Public/Media Relations and Marketing», p. 90-93.

World Expo Symposium, The Continuity of the Legacy of World Expos, Actes du symposium tenu au Science Museum de Londres, Japan Association for the 2005 World Exposition, Bureau International des Expositions, Science Museum de Londres, 5 décembre 2006, 38 p. Centre de documentation du BIE, B25-A1-E1-3283.

BRUXELLES 1958

L'Atomium, son histoire et sa rénovation, Bruxelles, Éditions L'Éventail, février 2006, 66 p. Numéro spécial à l'occasion de la réouverture.

COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU GOUVERNEMENT PRÈS L'EXPOSITION UNIVERSELLE ET INTERNATIONALE DE BRUXELLES 1958, «L'organisation et le fonctionnement», *Le Mémorial Officiel de l'Exposition universelle et internationale de 1958*, Bruxelles, 1961, vol. 1, 315 p. Ce mémorial comporte sept autres volumes dont l'édition s'échelonne de 1958 à 1962: «Les messages et les congrès»; «Les participations étrangères et belges»; «L'architecture, les jardins et l'éclairage»; «Les arts»; «Les sciences»; «Message à la jeunesse»; «Synthèse».

- DEBRAY, France. *Expo 58, le grand tournant*, Bruxelles, La Renaissance du livre, 2008, 160 p.
- HENNEBERT, Diane. *L'Expo 58*, Bruxelles, AAM Éditions, 2004, 60 p.
- JOWA, Emmanuelle. « Nous avons le sentiment que la planète entière déferlait sur Bruxelles. Pour un enfant, c'était magique », *Paris-Match*, édition belge, 23 avril 2008.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE EXTÉRIEUR, Direction des relations culturelles et de l'information, « Textes et Documents 111 », *Petit Bilan de l'Exposition 1958*, Bruxelles, 1959, 28 p.
- PLUVINAGE, Gonzague (dir.). *Expo 58: Entre utopie et réalité*, Bruxelles, Éditions Racine, 2008, 206 p.
- RADIO TÉLÉVISION BELGE DE LA COMMUNAUTÉ FRANCOPHONE (RTBF), *Mon Expo58* [en ligne], <www.monexpo58.be/>, 1998. Site commémoratif.

SEATTLE 1962

- BRANDT, Otto et Jay ROCKEY. *Public Relations Division* [rapport polycopié], 8 p. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.
- DINGWALL, Ewen C. *Ewen C. Dingwall Papers*, Special Collections Divisions of the University of Washington Libraries, Seattle.
- MORGAN, Murray, *Century 21: The Story of the Seattle World's Fair*, 1962, Seattle, Acme Press, 1963, 159 p.
- SEATTLE WORLD'S FAIR – Century 21 Exposition 1962, *Century 21 Exposition* [brochure], 40 p.
- SEATTLE WORLD'S FAIR – Century 21 Exposition 1962, Official Guide Book, Seattle World's Fair 1962, Century 21 Exposition, [1962].
- STEIN, Alan J. « Century 21 – The 1962 Seattle World's Fair » [en ligne], dans *History Link: The Free Online Encyclopedia of Washington State History*, Part 1 <www.historylink.org/index.cfm?displaypage=output.cfm&file_id=2290>, et Part 2 <www.historylink.org/index.cfm?displaypage=output.cfm&file_id=2291> 2000.
- « US World Fairs Start Beating Their Drums », *Business Week*, 22 avril 1961.

NEW YORK 1964-1965

FORD, Kenneth. « Requiem for a Fouled-up Fair », *Printer's Ink*, 25 juin 1965. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

INSTITUTE FOR ANALYTICAL RESEARCH INC., *The New York World's Fair 1964: An Analytical Evaluation*, Institute for Analytical Research Inc., New York, 1964. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

NEW YORK WORLD'S FAIR 64-65, *Official Guide New York World's Fair*, New York, Time Incorporated, 1964, 312 p.

SCHMEDEL, Scott. « New York exposition points out difficulty of attracting attention in today's world », *Wall Street Journal*, New York, 5 octobre 1965. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

STERN, Alfred. « A fair appraisal: N.Y. show contrasted with truly international world expositions », *Variety*, 6 janvier 1965. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

MONTREAL 1967

ALAIN, Angèle (dir.). *Expo 67, une expérience virtuelle* [en ligne], Bibliothèque et Archives Canada, 2002, <www.collectionscanada.gc.ca/expo/053302_f.html>. Site commémoratif.

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, *L'exposition universelle de Montréal: Parcours thématique* [en ligne], <www.bqnq.qc.ca/histoire_quebec/parcours_thematiques/Expo67/>, 2007. Site commémoratif.

COMPAGNIE CANADIENNE DE L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1967, *Expo 67: guide officiel*, Montréal, Maclean-Hunter Limitée, 1967, 350 p.

- COMPAGNIE CANADIENNE DE L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1967, *Rapport général sur l'exposition universelle de 1967*, Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1969, 5 vol.
- DUMAS, Michel. *Public Relations at Montreal's Expo 67 as Seen in the Light of a Model of Quality for World Exhibitions*, Mémoire (M.Sc.), Boston University, 1972, 101 p. (Non publié.)
- DUPUY, Pierre. *Expo 67 ou la découverte de la fierté*, Montréal, Les Éditions de La Presse, 1972, 238 p.
- JASMIN, Yves. *La petite histoire d'Expo 67: l'Expo 67 comme vous ne l'avez jamais vue*, Montréal, Éditions Québec/Amérique, 1997, 461 p.
- MARKET FACTS OF CANADA, *Proposal for the Study of Travel Intentions for 1966 and 1967*, [polycopié], Montréal, 1964, 13 p. et annexes. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.
- MARKET FACTS OF CANADA, *Expo 67 Travel, A Continuing Study of Consumer Plans and Attitudes*, Montréal, 1966, 5 vol. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.
- «Studying Montreal's Tourism Outlook in 4000 Complaints», *The Financial Post*, 16 septembre 1967. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F

SAN ANTONIO 1968

- «HemisFair '68», *San Antonio Express and News*, 6 février 1965, 56 p. Supplément spécial sur l'exposition. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.
- «HemisFair '68», *San Antonio Express and News*, 2 avril 1968, 88 p. Supplément spécial sur l'exposition. Bibliothèque et Archives Canada, Fonds de la Compagnie canadienne de l'exposition universelle de 1967, Département des relations publiques, R869-23-9-F.

INTERNATIONAL EXPOSITION HEMISFAIR '68, San Antonio, Texas, *Final Report to BIE*, Department of Exhibition/Visitor Relations, 1968, vol. 1, « Attendances Record », 215 p.; vol. 2, « Governmental Pavilions », 282 p.; vol. 3, « Industrial Pavilions », 124 p.; vol. 4, « Public Relations », 286 p. Centre de documentation du BIE, B11-A1-E2-1689 à B11-A1-E2-1693.

INTERNATIONAL EXPOSITION HEMISFAIR '68, HemisFair '68: *Official Souvenir Guidebook*, [1968], 224 p. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E1-1727.

PALMER, James T. *HemisFair '68: The Confluence of Politics in San Antonio*, Mémoire (M.A.), Austin, University of Texas, 1990. (Non publié.)

OSAKA 1970

ASSOCIATION COMMÉMORATIVE POUR L'EXPOSITION UNIVERSELLE JAPONAISE 1970, *Exposition universelle du Japon, Osaka 1970: Rapport officiel*, [1972], 3 vol. Centre de documentation du BIE, B11-A1-E1-1738-1740.

ASSOCIATION JAPONAISE POUR L'EXPOSITION UNIVERSELLE DE 1970, *L'exposition japonaise universelle et internationale Osaka 1970*, 2 vol. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E1-1743.

THE JAPAN ASSOCIATION FOR THE WORLD EXPOSITION OSAKA 1970, *Expo 70 Official Guide*, 352 p. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E1-1729-1730.

TSUKUBA 1985

ASSOCIATION JAPONAISE DE L'EXPOSITION INTERNATIONALE TSUKUBA 1985, [brochure *Tsukuba Japon/Tsukuba Japan Expo'85*. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E3-1806.

JAPAN ASSOCIATION FOR THE INTERNATIONAL EXPOSITION, Tsukuba, 1985, *Tsukuba Expo '85 Official Report*, 1986, 287 p. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E3-1807.

VANCOUVER 1986

EXPOSITION INTERNATIONALE DE 1986, Vancouver, Colombie-Britannique, Canada, *The Official Retrospective Book*, North Vancouver, Whitecap Books Ltd, [1986], 224 p.

EXPOSITION INTERNATIONALE DE 1986, Rapport général, Exposition internationale de 1986 Vancouver, Colombie-Britannique, Canada, du 2 mai au 13 octobre, 1986, [1986], 344 p. Centre de documentation du BIE, B12-A1-E3-1810.

BRISBANE 1988

The Official Souvenir Program, Sydney, Australia, Consolidated Press, 1988.

WORLD EXPO 88 BRISBANE AUSTRALIA, April 30 – October 30, 1988, Robert Brown & Associates Ed. Guide officiel.

World Expo 88 Report, Brisbane Australia, [1988], 176 p. Centre de documentation du BIE, B12-A2-E1-1819.

SÉVILLE 1992

BONNET, Philippe *et al.* *Les enjeux économiques de l'Exposition de Séville et le devenir de l'Andalousie*, Mémoire thématique européen, Institut supérieur de gestion, Paris, 1992-1993, 65 p. (Non publié.)

HAMAIDE-LAGACHE, Céline. «*L'Exposition universelle de Séville: un espace de communication efficace? L'exemple des partenaires français*», mémoire, Faculté libre des sciences de la communication, Institut supérieur d'enseignement des relations publiques, [Levallois-Perret], 1992, 106 p. (Non publié.) Centre de documentation du BIE, BC-A2-E1-45.

MINISTERIO DE RELACIONES CON LAS CORTES Y DE LA SECRETARIA DEL GOBIERNO, Oficina del Comisario General de la Exposicion Universal Sevilla 1992, *Report of the General Commissioner of the Universal Exhibition Seville 1992 to the Bureau of International Expositions*, décembre 1992, 17 p. Centre de documentation du BIE, B12-A2-E3-1901.

PIRES, Sylvie. *Visions françaises de l'exposition universelle de Séville 1992*, Mémoire de maîtrise, Centre d'histoire des relations internationales, Pierre Renouvin, Université Paris I, 1996, 126 p. (Non publié.) Centre de documentation du BIE, B23-A1-E1-2867.

SOCIEDAD ESTATAL DE GESTIÓN DE ACTIVOS, S.A., *Memoria General de la Exposición Universal Sevilla 1992*, 1993, 350 p. Centre de documentation du BIE, B12-A2-E2-1851.

SOCIEDAD ESTATAL PARA LA EXPOSICIÓN UNIVERSAL SEVILLA '92, S.A., *Guide Officiel Expo '92*, 360 p.

TAEJON 1993

THE TAEJON INTERNATIONAL EXPOSITION ORGANIZING COMMITTEE, *Expo '93 Official Guidebook*, 326 p.

THE TAEJON INTERNATIONAL EXPOSITION ORGANIZING COMMITTEE, *The Taejon Expo '93*, 36 p. Centre de documentation du BIE, B13-A1-E2-1960.

THE TAEJON INTERNATIONAL EXPOSITION ORGANIZING COMMITTEE, *The Taejon Expo '93 Official Report*, 3 vol. 1: Preparation and Operation, 412 p.; vol. 2: Exhibitions and Results, 434 p.; vol. 3: Materials and Index, 312 p. Centre de documentation du BIE, B13-A1-E2-1969.

LISBONNE 1998

COMMISSAIRE GÉNÉRAL D'EXPO '98, *Rapport, Exposition mondiale de Lisbonne de 1998* [format pdf sur cédérom], Parque Expo '98, S.A., 1999, 376 p. Document quadrilingue (portugais, français, anglais, espagnol). Aussi en version imprimée. Centre de documentation du BIE, B15-A1-E3-2094.

COMISSÃO DE PROMOÇÃO DA EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DE LISBOA DE 1998, *Exposition internationale, Lisboa 1998* [brochure de présentation], 16 p. Centre de documentation du BIE, B14-A1-EE-2002.

EXPO '98 LISBOA, *Expo '98 Guide officiel*, 319 p.

LISBOA EXPO '98, *Les Océans, un patrimoine pour le futur*, [1998], 42 p. Centre de documentation du BIE, B14-A1-E6-2034.

PARQUE EXPO '98, S.A., *Centre de presse*, 1998, 13 p. Centre de documentation du BIE, B15-A1-E3-2093.

VELEZ, Joao Paulo. « Le Legs de Lisboa '98 – Sondage d'opinion sur Expo '98 Parque Das Nações et Parque Expo '98 », *Bulletin 2000*, Paris, Bureau International des Expositions, p. 38-40.

HANOVRE 2000

BUNDERMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE, Report by the Federal Minister of Economics and Technology on the World Exposition Expo 2000 in Hanover, Dokumentation Nr. 489, mai 2001, 36 p.

DROZDIK, William. « Too Plugged In for Traveling to the World's Fair? », *International Herald Tribune*, Paris, 17 juillet 2000. Centre de documentation du BIE, B19-A1-E4-2418.

EXPOSITION UNIVERSELLE VISION FRANCE HANOVRE 2000, *Exposition universelle Hanovre 2000, Rapport général*, Paris, Exposition universelle Vision France Hanovre 2000, 32 p. Centre de documentation du BIE, B19-A1-E4-2418.

HOOPER, John. « End of World Fair puts Germany out of its Misery », *The Guardian*, Londres, 28 octobre 2000.

« L'Exposition universelle de Hanovre éclipsée par Berlin », *Le Monde*, Paris, 23 septembre 1999.

NOGHES, Gilles. « Hanovre 2000, un échec? », communiqué pour le *Monaco Matin*, 14 novembre 2000.

THE WORLD EXPOSITION EXPO 2000 HANNOVER, *Expo 2000 Hannover* [brochure.] 18 p. Centre de documentation du BIE, B16-A1-E2-2143.

THE WORLD EXPOSITION EXPO 2000 HANNOVER, *Le Livre de l'Expo, Catalogue officiel de l'Expo 2000*, 528 p. et cédérom.

AICHI 2005

BORNSTEIN, Justine. « With Nearly 22 million Expo Goers, Problems Sign of much Success », *The Japan Times*, 23 septembre 2005, p. 23.

CHRISTINE, Mari. « La communication pour Aichi 2005 », *Bulletin 2002*, Paris, Bureau International des Expositions, p. 27-34.

EXPO 2005 AICHI JAPAN, *Exposition Internationale 2005, Aichi, Japon* [en ligne], <expo2005.or.jp/fr>. Site officiel.

JAPAN ASSOCIATION FOR THE 2005 WORLD EXPOSITION, *Achievements of Expo 2005 Point to Big Future Role for International Exhibitions, World Expo Symposium: The Continuity of the Legacy of World Expos* [brochure] 4 p. Centre de documentation du BIE, B25-A1-E1-3284.

JAPAN ASSOCIATION FOR THE 2005 WORLD EXPOSITION, *The 2005 World Exposition, Aichi, Japan, Official Guidebook*, 2005, 224 p.

JAPAN ASSOCIATION FOR THE 2005 WORLD EXPOSITION, *The 2005 World Exposition Aichi, Japan, Official Report*, 2006, 328 p. Centre de documentation du BIE, B24-A1-E4-3197.

JAPAN ASSOCIATION FOR THE 2005 WORLD EXPOSITION, *The Making of Expo 2005*, 204 p. Centre de documentation du BIE, B23-A1-E5-3010.

PONS, Philippe. « La première exposition universelle du XXI^e siècle s'ouvre au Japon », *Le Monde*, Paris, 25 mars 2005.

SARAGOSSE 2008

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Chartre de Zaragoza 2008* [pdf en ligne], <www.expozaragoza2008.es> La Charte de Saragosse. Version française du document original.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Dictionnaire de l'eau et du développement durable pour journalistes* [trilingue], 2008, 112 p.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Expo Zaragoza 2008* [en ligne], <www.expo-zaragoza2008.es>. Site officiel.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Expo Zaragoza 2008, Guide officiel*, Prensa Diaria Aragonesa S.A., 2008, 258 p.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Manuel de communication pour les participants*, 2008, 26 p. Annexes sur cédérom.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Manuel de Presse* [trilingue], 2008, 94 p.

EXPO ZARAGOZA 2008 S.A., *Mémoire officiel*, 2009, 236 p. Centre de documentation du BIE, B30-A1-E1-3876.

GONZÁLEZ, Pedro. « Une exposition très médiatique », *Progression*, Paris, Bureau International des Expositions, n° 10, automne 2008, 4 p.

GONZÁLEZ, Pedro. *Stratégie de communication internationale*, Paris, novembre 2008.

«L'Expo 2008 de Saragosse, vitrine technologique et expérimentale», *Les Échos*, 3 mars 2008.

PAZ Augüeras. José Manuel, *Así se ganó la Expo, La batalla diplomática por Expo Zaragoza 2008*, Elazar Ediciones, Zaragoza, 2008, 161 p.

PETRELLA, Ricardo. *Le Manifeste de l'Eau pour le XXI^e siècle* [trilingue], Expoagua Zaragoza 2008 S.A., 199 p.

SHANGHAI 2010

Better City, Better Life: An introduction to World Expo 2010 Shanghai, China, Bureau of Shanghai World Exposition Coordination, Shanghai, 2005, 18 p. Centre de documentation du BIE, B24-A1-E1-3087.

EXPO 2010 SHANGHAI CHINE, *Meilleure ville, meilleure vie, Expo 2010 Shanghai Chine* [en ligne], <www.fr.expo2010.cn/>. Site officiel en français.

EXPO 2010 SHANGHAI CHINE, «Plan de la promotion de l'exposition universelle entre 2003 et 2010», *Expo 2010 Shanghai Chine, document de mise en candidature*, [2002], annexe p. 357-371.

EXPO 2010 SHANGHAI CHINE, «Plans de la communication et de la promotion de l'Exposition au niveau national et international», dans *Document d'enregistrement* [pdf en ligne] <www.fr.expo2010.cn/download/zhucebaogao_fr.doc> [2005], p. 196-237.

EXPO 2010 SHANGHAI CHINE, *World Expo 2010 Shanghai China Communication & Promotion Plan* [diaporama 73 écrans] janvier 2007. Aussi en ligne, <www.fr.expo2010.cn/download/gttj.htm> 34 p.

HANMIN, Zhou. «Promotion Plan for Expo 2010 Shanghai, China», dans *Bulletin 2002*, BIE, p. 36-38.

YEOSU 2012

COMITÉ DE CANDIDATURE POUR L'EXPOSITION INTERNATIONALE DE 2012 À YEOSU, Corée, *Pour des côtes et des océans vivants: diversité des ressources et activités durables* [pdf en ligne], <www.expo2002.or.kr/eng/prcenter/prcenter.asp>.

EXPO 2012 YEOSU KOREA, *Actes du 2^e Symposium International sur l'Expo 2012 Yeosu Corée, 13-14 septembre 2007* [pdf en ligne], <www.expo2002.or.kr/eng/prcenter/prcenter.asp>.

EXPO 2012 YEOSU KOREA, *Expo 2012 Yeosu Korea* [en ligne], <www.expo2002.or.kr/eng/>. Site officiel.

EXPO 2012 YEOSU KOREA, *International Symposium on Expo 2012 Yeosu Korea*, 8 fév. 2007 [pdf en ligne], <www.expo2002.or.kr/eng/prcenter/prcenter.asp>.

EXPO 2012 YEOSU KOREA, *Réponses à l'enquête du BIE*. Centre de documentation du BIE.

« Expo 2012 Yeosu Korea, Finding Hope in the Ocean and Future in Yeosu », *The Wall Street Journal* (Europe), 12 janvier 2008.

« Expo 2012 Yeosu Korea where Green meets Blue », *International Herald Tribune*, Paris, 1^{er} décembre 2008.

INTERNATIONAL EXPO YEOSU KOREA 2012, *Expo 2012 Yeosu Korea: the Living Ocean and Coast* [brochure], 2008, 58 p.

MILAN 2015

2015 EXPO ITALIA – MILANO, Nourrir la Planète, énergie pour la vie: Proposition de candidature de la ville de Milan pour l'exposition universelle de 2015, octobre 2006, 80 p. Centre de documentation du BIE, B30-A1-E1-3778.

EXPO 2015 MILANO ITALIA, *Nourrir la planète, énergie pour la vie* [en ligne], <www.milanoexpo-2015.com>. Site officiel.

Le protocole

Instrument de communication

Louis Dussault

2009, ISBN 978-2-7605-1586-4, 222 pages

L'organisation d'un événement

Guide pratique

Lyne Branchaud

2009, ISBN 978-2-7605-1608-3, 204 pages

La communication en congrès

Repères ergonomiques

Luc Desnoyers

2005, ISBN 978-2-7605-1338-9, 472 pages

Gérer une revue de presse

Lise Chartier

2005, ISBN 2-7605-1343-2, 196 pages

La communication des risques

Un nouveau défi

Danielle Maisonneuve (dir.)

2005, ISBN 2-7605-1339-4, 204 pages

Les relations publiques

Le syndrome de la cage de Faraday

Danielle Maisonneuve

2004, ISBN 2-7605-1299-1, 332 pages

Des campagnes

de communications réussies

43 études de cas primées

Marianne Kugler

2004, ISBN 2-7605-1165-0, 304 pages

L'écriture de presse

Violette Naville-Morin

Rédition dirigée par Lise Chartier

2003, ISBN 2-7605-1211-8, 186 pages

Mesurer l'insaisissable

Méthode d'analyse du discours

de presse pour les communicateurs

Lise Chartier

2003, ISBN 2-7605-1220-7, 280 pages

**Les relations publiques dans
une société en mouvance – 3^e édition**

Danielle Maisonneuve, Jean-François

Lamarche et Yves St-Amand

2003, ISBN 2-7605-1217-7, 428 pages

Un monde sans fil

Les promesses des mobiles

à l'ère de la convergence

Magda Fusaro

2002, ISBN 2-7605-1183-9, 258 pages

Comme on fait son lead, on écrit

Antoine Char

2002, ISBN 2-7605-1155-3, 218 pages

Le commerce électronique

Y a-t-il un modèle québécois?

Jean-Paul Lafrance et Pierre Brouillard

2002, ISBN 2-7605-1154-5, 310 pages

Communications en temps de crise

Danielle Maisonneuve,

Catherine Saouter

et Antoine Char (dir.)

1999, ISBN 2-7605-1028-X, 410 pages

La guerre mondiale de l'information

Antoine Char

1999, ISBN 2-7605-1029-8, 168 pages



Partout dans le monde, les organisateurs de grands événements et les communicateurs doivent aujourd'hui relever des défis qui s'apparentent à la mise sur pied d'une exposition internationale : développer un projet d'envergure, éducatif, divertissant et unique ; rallier la population locale au projet et l'y associer de diverses manières, y compris par le bénévolat ; attirer le maximum de visiteurs, de la région-hôte et de l'étranger.

Comme les pratiques et les modèles de communication globale utilisés lors de l'organisation d'une exposition internationale peuvent s'appliquer à la majorité des événements, l'auteur présente, dans cet ouvrage unique, un modèle de performance et de communication globale intégrant les activités de relations publiques et de communication marketing. Il montre comment qualité et communication vont de pair et sont inextricablement associées au succès des expositions, et propose un survol des stratégies et techniques de communication utilisées dans les principales expositions universelles depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale : Bruxelles, 1958 ; Seattle, 1962 ; Montréal, 1967 ; San Antonio, 1968 ; Osaka, 1970 ; Tsukuba, 1985 ; Vancouver, 1986 ; Brisbane, 1988 ; Séville, 1992 ; Taejon, 1993 ; Lisbonne, 1998 ; Hanovre, 2000 ; Aichi, 2005 ; Zaragoza, 2008 ; Shanghai, 2010.

Tous les communicateurs, spécialistes de la communication marketing et ceux qui s'intéressent à l'organisation d'événements seront intéressés par l'analyse de ce qui constitue, aujourd'hui, la plus grande plateforme de communication publique internationale.



MICHEL DUMAS a fait carrière en communication. Il a notamment présidé un important cabinet-conseil ainsi que le plus grand réseau international de cabinets indépendants en relations publiques. Il a collaboré avec le Bureau International des Expositions. Il est aujourd'hui professeur associé au Département de communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal.

9 782760 524682
ISBN 978-2-7605-2468-2