



## Matinale de Sopexa

### **Anticiper et gérer une crise : un enjeu pour toute entreprise, toute filière**

#### **I. Introduction**

**Gilles DABEZIES, Directeur général de Sopexa**

Je vous souhaite la bienvenue à la deuxième Matinale de Sopexa. L'an dernier, nous avons plutôt suivi une thématique géographique ; cette année, nous souhaitons centrer les Matinales sur la communication au sens large. Les différentes autour des produits dans les années 90, comme celle de Perrier et plus récemment les crises ESB, dioxine, pour ne citer que quelques exemples, ont mis en évidence l'exposition médiatique des produits non marketés, des marques et un risque d'image pour les entreprises et les filières. Sopexa, dont le métier est la promotion de l'agroalimentaire français, se devait d'intégrer la communication de crise en se dotant de compétences en interne, en la personne de Jocelyne Fouassier, et en traitant de ce sujet dans le cadre du SIAL.

**Jocelyne FOUASSIER, Directrice Sécurité alimentaire – gestion de crise Sopexa**

Je souhaite dresser le cadre général de la communication de crise. Une situation de crise est un basculement vers un inconnu qui présente de fortes incertitudes quant au retour à la normale. La crise peut relever d'un problème réel mais aussi d'une simple perception. Ainsi, pour l'ESB, aucun fait scientifique nouveau n'est apparu en octobre 2000, ce qui n'a pas empêché la crise de prendre une ampleur exceptionnelle. Les caractéristiques de la crise sont les suivantes : une soudaineté du phénomène, des mesures à prendre de façon urgente, une situation rendue complexe compte tenu d'informations multiples qui surgissent et de la diversité des acteurs (médias, pouvoirs publics, administration, associations de consommateurs, victimes, consommateurs...).

Le premier obstacle à lever en matière de gestion de crise réside dans le fait que le temps de l'expertise est totalement incompatible avec celui de la décision et celui des médias. De plus, la science expérimentale est incapable aujourd'hui de dire que quelque chose n'existe pas. Enfin, il faut vaincre des réticences instinctives, qui relèvent souvent de la « politique de l'autruche » ou de l'évitement.

Dans ces conditions, le maître mot est l'anticipation. Il faut identifier les risques et travailler suffisamment en amont pour définir les éléments de langage, de façon à vulgariser les propos. Parallèlement, des procédures internes doivent être mises en place, ainsi qu'une logistique opérationnelle, une réelle culture de crise devant exister en interne, qui passe par des hommes sensibilisés et formés à la problématique. La crise est tout sauf de l'improvisation ; elle exige de la réactivité, dès les premiers signaux d'alerte, de la rigueur et de la cohérence dans l'action et les



messages qui sont diffusés. Enfin, l'anticipation de crise doit être intégrée dans les stratégies de communication globale des entreprises et des filières.

## **II. L'expérience d'une PME**

### **Jean-Jacques HENAFF, Président-Directeur général de la société Hénaff SA**

Il y a environ 30 ans, je m'étais étonné que nous n'ayons pas adopté de messages normés pour la communication de crise. En effet, durant mon service militaire, j'ai pu vivre durant un an une gestion de crise en Algérie, dans un PC Opérations : tous les moyens militaires communiquaient entre eux de façon efficace. Je ne vois pas pourquoi nous ne ferions pas la même chose dans le domaine civil.

En 1989 et 1990, Buitoni a été conduit à effectuer un rappel de 100 000 boîtes, dont seulement 2 000 ont été effectivement ramenées, certaines étant des boîtes Panzani ! En fait, j'ai constaté à cette occasion que le consommateur ne savait pas lire les dates de fabrication. J'ai donc fait en sorte que ces dates deviennent lisibles sur nos produits, ce qui a représenté un investissement d'un million de francs. De plus, nous avons mis en place un système d'assurance-qualité. Par la suite, nous avons organisé un séminaire sur la gestion de crise, qui nous a permis de déterminer comment les problèmes devaient être abordés.

Chez Hénaff, qui emploie 190 personnes et réalise 250 millions de francs de chiffre d'affaires dont 26 % en France, nous avons également rédigé nos propres procédures en termes de retraits et de rappels. En 1995, nous avons eu un doute sur la fabrication d'un plat cuisiné, ce qui nous a conduits, en appliquant les procédures que nous avons écrites, directement au rappel, alors que cela n'était pas nécessaire. Nous en avons conclu qu'il ne fallait jamais rien faire d'automatique mais toujours prévoir des filtres ; dorénavant, nous consultons systématiquement un expert avant de prendre toute décision.

Par ailleurs, dès 1995, nous avons mis en place un système de marquage des unités logistiques, selon la symbologie EN128. Dans les années suivantes, nous avons dû passer 15 jours pour montrer que nos produits ne pouvaient pas avoir été infectés par la dioxine. Actuellement, nous terminons un programme assez lourd de traçabilité interne, qui nous permet de connaître en 15 minutes toutes les composantes d'un lot donné, sachant que 90 % des défauts sont dus aux fournisseurs.

En 1996, lors de la première crise de l'ESB, nous avons dû effectuer un retrait très discret de 4 000 boîtes, basé sur un système interne d'information. En 1999, notre profession a réédité un manuel des principales réponses à apporter aux questions posées par la survenue d'une crise. Depuis, nous avons refondu notre manuel de gestion de crise. En 2001, nous avons effectué trois retraits et un rappel, notamment pour une erreur de code barre de la part d'un imprimeur. Nous avons également rencontré un problème grave de présence de morceaux de verre dans deux bocal.



### **III. L'expérience d'une interprofession**

#### **Alain ROUSSEL, Directeur du Comité interprofessionnel des produits de l'aquaculture**

Le CIPA est composé de trois collèges : producteurs (52 000 tonnes pour 200 millions d'euros de chiffre d'affaires), transformateurs (60 entreprises), fabricants d'aliments (5 entreprises, 55 000 tonnes d'aliments). Comme toute interprofession, depuis 20 ans, l'aquaculture a pris des précautions, notamment en supprimant les farines d'animaux terrestres à sang chaud dans les aliments piscicoles. En juin 2000, un accord a même demandé la suppression de l'alimentation basée sur des aliments ou des granulés comportant des farines animales. Parallèlement, une charte de qualité a été rédigée, notamment sur la traçabilité du produit transformé.

Malheureusement, en octobre 2000, la crise de la vache folle est apparue, dans toutes son irrationalité, le ministre soulignant même que les poissons étaient également touchés par les farines animales, alors que la profession avait banni cette alimentation. Le 20 décembre 2000, un journaliste a lancé au journal de 20 heures que le poisson d'élevage était dangereux du fait de la dioxine. Les professionnels avaient pourtant tout fait pour fournir de l'information, qui ne circule toutefois jamais jusqu'au consommateur.

C'est pourquoi la filière a décidé de mettre en place une gestion de crise. Nous avons procédé à un audit de filière, qui a souligné la diversité des acteurs et leur dispersion dans l'espace, ce qui rend difficile tout contrôle global. De plus, il est apparu que les poissons d'élevage souffraient d'un problème d'image, en raison de leur alimentation, de la concurrence avec le poisson produit de la pêche, des difficultés d'identification sur les points de vente et de la peur irrationnelle de l'aliment qui n'est pas maîtrisé par le consommateur. Plus globalement, il apparaît qu'avant les crises alimentaires, il est toujours possible de détecter des signaux faibles annonçant leur imminence. Enfin, la crise conduit à distinguer le fait générateur, qui est tangible (erreur humaine...), et l'irrationnel, le fantasme ou l'effet médiatique, qui nécessitent la mise en place d'une gestion de crise.

Dans le cadre de la cellule de crise, nous avons engagé des formations à la prise de parole, sachant que des producteurs de toute taille ont à répondre aux journalistes sur l'ensemble du territoire. Il faut donc également que tous les intervenants de la filière disposent d'informations identiques, le plus rapidement possible. En fait, il est indispensable de définir le discours de l'interprofession au préalable, afin que tous les partenaires puissent être clairs et transparents. Cela passe par la mise en place d'un système de veille permettant d'identifier les thèmes spécifiques présentant des risques pour le secteur. Dans ces conditions, il est alors possible de prendre les mesures de protection nécessaires.

Après avoir identifié les thèmes, nous avons travaillé en amont avec les chercheurs, notamment dans le domaine des OGM, avec qui nous rédigeons des fiches que nous envoyons par fax à l'ensemble des intervenants de la filière, dans les trois heures qui suivent l'apparition d'une crise. Nous avons construit notre programme de communication en tenant compte de tous ces phénomènes. Ainsi, les campagnes de publicité doivent être informatives ; pour leur part, les relations avec la presse (visite d'élevages...) permettent l'anticipation et la transparence. Parallèlement, nous devons aussi diffuser cette information aux consommateurs, notamment par la mise en place de signes officiels de qualité et en suivant une véritable démarche de développement durable de l'aquaculture qui associe tous les intervenants de la filière.



#### **IV. Les médias en période de crise**

**Jean-Michel SALVATOR, Journaliste à Europe 1, ancien journaliste au JDD**

Les crises nous intéressent car elles constituent en général un événement très important et parce qu'il s'agit de cas difficiles à traiter. De plus, nous « aimons » les crises, surtout alimentaires, car elles ont une résonance particulière auprès du grand public depuis l'affaire du sang contaminé, qui a conduit les journalistes à être plus incisifs. Parallèlement, les crises permettent aux journalistes de faire ce qu'ils aiment plus que tout : enquêter. Enfin, les crises sont pour les médias des occasions de se mesurer et de faire apparaître leurs différences.

Il est vrai que la sanction médiatique est parfois catastrophique, la surenchère étant par ailleurs permanente d'un média à l'autre et difficile à arrêter. Dans ce contexte, il peut être tentant de ne pas communiquer. Pour ma part, je pense qu'il est indispensable de le faire. En effet, cela constitue une façon de contrôler l'information, l'absence de communication conduisant un journaliste à s'informer auprès d'autres sources (syndicats de l'entreprise, pouvoirs publics, associations de consommateurs...), ce qui ne fera pas disparaître, bien au contraire, la couverture de la crise en question. De plus, la communication permet de créer un climat de confiance avec la presse tout au long de la crise. Enfin, la communication doit permettre de renverser assez rapidement les symptômes de suspicion.

Parallèlement, il est nécessaire de communiquer le plus tôt possible, même si les informations sont encore incomplètes et qu'aucune solution n'a été trouvée à l'incident ou à l'accident. Pour autant, il est inutile de chercher à minimiser si les événements vous donnent finalement tort ; il ne faut donc pas enjoliver la situation mais rester le plus proche de la vérité. Généralement, les premières 48 heures d'une crise sont déterminantes, ce qui impose aux acteurs concernés d'être très précis dès le départ. A titre d'exemple, en 1998, deux catastrophes se sont produites en même temps, l'accident d'un Airbus (qui a fait 3 morts) et celui d'un train de banlieue (qui a fait 56 morts) ; la SNCF a très bien maîtrisé la crise, malgré le très lourd bilan, contrairement à Air Inter et Airbus, pour lesquels la crise a eu des retombées durant une dizaine d'années.

Il est évident qu'une radio d'information a besoin de contenu en permanence, les journaux devant sortir tous les jours ; il est donc nécessaire que les acteurs disposent d'informations suffisantes à fournir. Par ailleurs, les journalistes mettent l'accent sur un sujet parce que les auditeurs ou les lecteurs s'y intéressent ; il ne s'agit donc pas d'un caprice de leur part mais d'une démarche menée au nom des clients. Lors d'une crise, il ne faut donc pas hésiter à fournir toutes les informations factuelles aux journalistes (situation de l'usine, nombre d'employés, heure de l'incident...), qui vont ainsi nourrir les articles rédigés par la suite.

Dans tous les cas, il ne faut jamais mentir car cela entraîne une perte irrémédiable de confiance des journalistes, donc des lecteurs ou des auditeurs, et des consommateurs. Lorsqu'une entreprise est dans une situation de crise, elle se défend plutôt qu'elle ne s'explique, ce qui conduit les journalistes à chercher plus avant ; le ton adopté est donc primordial. Il faut rechercher le maximum de transparence. Enfin, des entreprises mettent en avant leur patron ou des collaborateurs d'un rang important. Pour ma part, il me semble qu'il est plus important de choisir une personne qui maîtrise bien la prise de parole.



## **V. Débat**

### **Gilles DABEZIES**

Les différentes interventions ont montré à quel point nous étions dans un système global. La maîtrise d'un discours de crise doit donc passer par une réflexion sur la communication de crise impliquant l'ensemble des intervenants du processus, en amont et en aval. Sopexa essaye de plus en plus de prendre en compte cet élément.

### **De la salle**

Avez-vous évalué les retombées de la crise ESB d'octobre 2000 ?

### **Alain ROUSSEL**

Cela n'est pas notre rôle prioritaire. En fait, nous devons analyser comment la crise a pu toucher notre secteur, sachant que notre objectif est de la faire disparaître le plus rapidement possible ; pour autant, nous devons toujours être vigilants, ce qui implique que tous les acteurs travaillent sur leurs façons de produire et sur la transparence.

### **Philippe JACHNIK, ATLA**

Nous avons parlé de gérer la problématique de la sécurité alimentaire et de gérer les crises. Ne devrions-nous pas nous intéresser davantage à la problématique de la confiance ? En effet, nous constatons que le monde est devenu très complexe et qu'il est de plus en plus difficile de choisir ne serait-ce qu'un simple yaourt. Je pense donc que nous devons travailler sur la confiance, qui réduit la complexité et permet à tous de gagner du temps.

### **Gilles DABEZIES**

Je suis d'accord. Au-delà des conseils que nous pouvons donner à quelques entreprises ou interprofessions concernant la mise en place de veilles, nous pensons qu'il est indispensable d'anticiper la crise durant les périodes calmes et d'intégrer cette dimension dans la communication courante sur les produits concernés.

### **Philippe JACHNIK**

Nous lisons de plus en plus que les consommateurs n'achètent pas qu'un produit mais également une histoire. Si nous souhaitons rester les meilleurs, nous allons devoir habiller nos produits d'une histoire ; nous ne devons pas oublier cette dimension.



**Jean-Jacques HENAFF**

A ce titre, la communication interne me semble très importante en cas d'apparition éventuelle d'un problème. Pour notre part, nous effectuons un affichage le jour même et tous nos commerciaux reçoivent un message ; en effet, nous ne savons jamais qui sera interrogé. Il faut donc toujours favoriser la prévention mais aussi imaginer le pire, qui est toujours possible. Il est également nécessaire de faire appel à des appuis extérieurs et de se faire assister sur le plan de la communication.

**Muriel ROYIS, Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie, Bureau de la Politique agricole extérieure**

Lorsque la crise dérape, l'émotionnel reprend le dessus ; dans ces conditions, même si des informations rationnelles sont apportées, la démarche est vaine. Comment faire dans ce type de circonstance ?

**Jean-Michel SALVATOR**

Je considère que lorsque l'irrationnel entre en jeu, la seule solution est d'attendre, en se disant qu'une information chasse toujours l'autre. Les exemples en la matière sont la crise que Danone a connue ou le dépôt de bilan d'AOM.

**Alain ROUSSEL**

Dans tous les cas, il ne faut jamais changer de discours, à partir du moment où ce dernier est sérieux et clair. De plus, il faut créer la confiance ; or il est vrai que nous avons sans doute omis de former le consommateur durant ces dernières années, laissant la place à d'autres en la matière.

Sopexa  
Direction des Entreprises et de la Communication  
Inès Jolly-Monge – Evénements & Partenariats  
43/45 rue de Naples 75008 – Paris  
Tél. 01 44 69 42 14 - Fax 01 44 69 40 24