

Le Bulletin

de L'ILLEC

■ GESTION DE CRISE

LA CRISE, SOURCE DE PROGRÈS
Entretien avec Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan.

page 1

AN-TI-CI-PER !

Nestlé considère la gestion et la communication de crise comme un élément de la compétitivité, un avantage concurrentiel.

Entretien avec Eric Boulet.

page 5

NI RECETTE MIRACLE

NI ENTREPRISE MODÈLE

Rançon du succès, les entreprises à forte notoriété sont, en cas de crise, également celles placées en premier sous le feu des projecteurs.

Entretien avec Dominique Candellier.

page 6

LE BON USAGE DE LA CRISE : UNE AFFAIRE DE MATURITÉ

Par Danielle Rapoport.

page 9

■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

Un panier dont le prix n'augmente plus.

page 11

GESTION DE CRISE : L'ART DE COMMUNIQUER

■ Une source de progrès

Préserver la marque et le capital image, tel est l'objectif de la gestion de crise, au sein de laquelle la communication est la partie émergée de l'iceberg.

*Entretien avec Emmanuelle Tran Thanh Tam
et Tea Lucas de Pesloüan, cabinet Acyan **

■ *Qu'est-ce qu'une crise ? Quelles sont les différences entre l'urgence, la crise et la rupture ?*

Emmanuelle Tran Thanh Tam : Notre démarche est fondée sur le pragmatisme. Nous prenons en compte la culture de l'entreprise pour déterminer quelle est sa propre définition de la crise et de son périmètre (crise produit, conflit social, discrimination, etc.). C'est le point de départ pour élaborer des procédures et des méthodes d'anticipation et de gestion de crise opérationnelles. S'il existe des caractéristiques communes – la crise est une situation grave avec des impacts importants aussi bien sur le plan de l'image, de la santé financière, du management, etc. –, chaque entreprise doit pouvoir détecter suffisamment tôt les signes avant-coureurs d'une crise, afin de ne pas agir dans l'urgence.

(suite page 3)

« *Ce qui ne me détruit pas me construit* » (Nietzsche)

« **P**our raison de santé », affirme le premier. « *La bonne santé, ça ne s'achète pas* », rétorque le second. À coups de campagnes publicitaires sur fond d'OPA, Sanofi-Synthélabo et Aventis occupent la scène médiatico-financière. Opportunité pour l'un ? Danger pour l'autre ? La sagesse chinoise a réuni ces perspectives en un mot, *wei-ji*, que nous traduisons par « crise ». Il revient à chaque protagoniste de gérer la crise au mieux et de communiquer de manière pertinente. En clair, de prendre de bonnes décisions. Au reste, comme le rappelle Danielle Rapoport, le mot grec *krisis* ne signifie-t-il pas « décision » ? Comme celle que prit le général Joffre quand, moins d'un mois après le déclenchement de la Première Guerre mondiale, il plaça en « disponibilité » quelques généraux de l'armée française, jugés par lui incapables de combattre l'ennemi avec succès. Gestion de crise pour le moins judicieuse d'où sortira la victoire de la Marne. Le lieu de résidence de ces officiers supérieurs ? Limoges, à l'origine du verbe « limoger ». On dira ainsi, plus tard, de Loïk Le Floch-Prigent ou de Jean-Marie Messier qu'ils ont été limogés, pour avoir failli dans la crise...

Qu'elle soit de nature militaire, politique, culturelle, économique, financière ou industrielle, la crise stimule la créativité, révèle les caractères, ceux aptes à dominer la situation grâce au sang-froid, à la précision des initiatives, à la concision des ordres et à la sérénité de l'esprit. « *C'est un concentré de management* », résumait Emmanuel Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Pesloüan, du cabinet Acyan. Sans crise, pas d'innovation ; sans innovation pas de crise, pourrait-on dire en paraphrasant Schumpeter. La gestion positive de la crise ouvre sur le véritable changement, qui permet de « *grandir* », souligne Danielle Rapoport.

Pour autant, si certaines crises, cathartiques, sont comme la crise boursière de 1929 porteuses de leçons économiques pour la suite, bon nombre apparaissent avec des visages multiformes, imprévisibles et déstabilisantes. Au cœur des polémiques et des procès d'intention, l'agroalimentaire est particulièrement exposé.

Comme les Gaulois qui redoutaient que le ciel ne leur tombe sur la tête, nous avons nos peurs. La différence est que nous refusons toujours plus fermement la fatalité. L'exigence de sécurité va croissant. Comme le soulignait Ulrich Beck, le père de la « *société du risque* », « *le monde n'est pas forcément devenu plus dangereux, mais c'est davantage la perte systématique de confiance qui donne aux consommateurs le sentiment de voir des risques partout. Moins il y a de confiance, plus il y a de risques* ». Eric Boulet, directeur des relations extérieures de Nestlé, lui fait écho dans nos colonnes : « *Les méthodes d'analyse de plus en plus sophistiquées transforment en crise potentielle ce qui, auparavant, était jugé sans risque. Malgré [des] progrès considérables dans les domaines de la sécurité et de la qualité, nous sommes constamment attaqués...* »

Les entreprises prennent conscience du problème, comme l'atteste le baromètre de l'Union des annonceurs : absente de leurs préoccupations à la fin des années 1980, la communication de crise devient progressivement un enjeu, et sa gestion un impératif. « *Mieux vaudrait prévenir que guérir* », résume Dominique Candellier (UDA). Si, comme aimait à le rappeler un célèbre timonier chinois, « *l'expérience des autres est un peigne pour les chauves* », il est néanmoins des règles de base sans le respect desquelles toute communication de crise est vouée à l'échec. Autrement dit, dans un langage plus familier que le mandarin, « *Errare humanum est, perseverare diabolicum* ». La recommandation vaut d'autant plus qu'on ne saurait trop souligner ce paradoxe : dans la sphère du politique, le citoyen fait montre d'amnésie, et redonne volontiers une virginité à des élus au passé chargé, alors que le même citoyen, quand il agit en consommateur, n'a pas la mémoire courte. La psychologie des foules changerait-elle à la porte des hypermarchés ?

Jean Watin-Augonard

Elle doit donc définir ses propres indicateurs, signaux d'alerte pour l'ensemble des salariés, que l'expérience permet ensuite d'affiner, comme l'illustre le cas de Coca-Cola qui, après avoir mal géré la désastreuse crise de 1999, a bien réagi lors d'un rappel de bouteilles en verre en 2001. La même équipe était aux commandes et avait su tirer les enseignements de la première crise.

Tea Lucas de Pesloüan : Organiser, en amont, une gestion de crise, et créer un réseau d'alliés permet de mobiliser les énergies suffisamment tôt pour maîtriser au plus vite l'événement et conjurer son irréversibilité. Il demeure que certaines entreprises se refusent à parler de crise et préfèrent évoquer une « situation difficile », ou une « situation sensible ». Reste que la gestion de crise devient, quelle que soit l'entreprise, un outil de management transversal de l'entreprise.

Pourquoi ce qui, autrefois, relevait de l'exception est aujourd'hui du domaine du quotidien ?

Tea Lucas de Pesloüan : L'opinion publique est mieux informée, particulièrement dans le domaine scientifique, où des progrès considérables ont été réalisés, pour détecter les maladies par exemple. Les consommateurs mais également les autorités publiques sont plus exigeants, échaudés par les crises comme celles du sang contaminé, de l'ESB ou des OGM, et plus récemment la falsification des comptes des entreprises : Enron, Parmalat... Ils ne tolèrent plus de subir le contrecoup de risques pris à leur insu par l'entreprise. Ajoutons le rôle croissant des médias, des groupes de pression, les ONG, les mouvements consuméristes et autres José Bové qui, en révélant des pratiques douteuses, ont contribué à désacraliser l'entreprise. Les salariés sont également de plus en plus nombreux à être prêts à destabiliser leur employeur, voire à recourir à la délation, à la menace, au chantage...

Emmanuelle Tran Thanh Tam : Dans le domaine alimentaire, nous sommes passés, en dix ans, du contrôle qualité, réalisé à l'aval, à l'assurance qualité effectuée à l'amont. Voir la notion de sécurité alimentaire... La qualité d'un produit n'est plus considérée comme un avantage compétitif mais comme un élément du contrat de base entre la marque et le consommateur. La probabi-

lité de déception des clients est désormais plus grande. On peut citer le cas Perrier en 1990, première grande crise alimentaire où le défaut de qualité n'avait pas d'impact sur la santé mais se trouvait en contradiction avec le slogan de la marque aux Etats-Unis, « *It's so pure, it's perfect* ». Aujourd'hui, si l'environnement de l'entreprise est plus sûr (accidents graves, défaillances techniques, maladies du travail sont moins nombreux), le moindre événement devient paroxystique.

Dans la même journée, le consommateur apprend que l'usine de riz de Lustucru à Arles ferme définitivement pour cause d'inondations, que celle de Noroxo ferme également, pour cause de légionellose, que Coca-Cola suspend sine die les ventes de son eau Dasani en Grande-Bretagne (taux de bromates trop élevé) et son lancement en France et en Allemagne, et qu'un jeu, produit dérivé de Harry Potter contenant un colorant allergisant (tartrazine) est interdit en Autriche et en Norvège mais pas en France. Le champ des crises s'est-il étendu ?

Emmanuelle Tran Thanh Tam : La typologie des risques est aujourd'hui plus limitée grâce à une meilleure maîtrise des techniques mais l'éventail des risques s'est élargi (harcèlement moral, discrimination, légionellose, SRAS...). Il a trouvé avec la médiatisation une nouvelle caisse de résonance. Reste que le hasard n'est pas sans conséquence sur la crise. Ainsi, la guerre en Irak a occulté dans les médias un certain nombre d'événements nationaux. En revanche, l'affaire Buffalo Grill, intervenue pendant la trêve des confiseurs, a occupé la une de la presse. De même, le plan social de Mark & Spencer a été très suivi, du fait de la surmédiatisation du plan LU.

Tea Lucas de Pesloüan : Dans le contexte de la légionellose chez Noroxo, l'usine McCain a fermé par précaution, pour rassurer ses clients. En effet, une crise peut jeter la suspicion sur toute une région ou un secteur d'activité. C'est le cas à chaque épidémie de listériose, qui provoque une désaffection de la consommation de tous les produits sensibles à cette bactérie : fromages, charcuterie... et pas seulement de ceux de la marque mise en cause. La prise en compte de ce risque est donc fondamentale pour mieux l'anticiper.

■ *Il est des crises récurrentes qui, pourtant, ne suscitent aucune phobie collective : les rappels de produits !*

Emmanuelle Tran Thanh Tam : Quand, au nom du principe de précaution, l'entreprise prend les devants en annonçant elle-même les mauvaises nouvelles, elle prouve aux consommateurs qu'elle est responsable et citoyenne. Les rappels de produits, aujourd'hui banalisés dans l'automobile et l'électroménager, n'épargnent plus les autres secteurs comme l'agroalimentaire. On se souvient qu'en 2000 l'épidémie de listériose, la troisième crise en huit ans, avait jeté le discrédit sur l'ensemble de la filière de la charcuterie. La FICT (Fédération de l'industrie des charcutiers et traiteurs) avait alors pris l'initiative de devancer la législation en ramenant la durée de vie des rillettes à vingt-neuf jours. Cette décision avait été saluée, et salutaire pour le secteur.

Tea Lucas de Pesloüan : Une opération de rappel ne constitue pas une crise si elle est bien gérée. Elle peut même renforcer l'image de l'entreprise, comme l'illustre le rappel de la glace Artic au Malabar. La DGCCRF avait alors diffusé sur son site internet un communiqué de presse soulignant l'initiative de l'entreprise. Mieux vaut prévenir que guérir !

■ *Quels sont les principes de base à respecter en matière de communication de crise ? Peut-on réduire la gestion de crise à une simple panoplie de règles, surtout si ces règles sont fondées sur des précédents qui ne sont pas toujours duplicables ?*

Emmanuelle Tran Thanh Tam : Le consommateur n'attend pas de l'entreprise qu'elle trouve immédiatement la solution miracle, mais qu'elle communique ce qu'elle fait. Quand bien même elle aurait mis au point les techniques les plus complexes, si ses dirigeants ne savent pas gérer le stress et prendre le recul nécessaire, la catastrophe est inéluctable. En situation réelle, les acteurs ne sont jamais confrontés au modèle théorique, mais le cadre de travail élaboré avant la crise permet de mieux baliser les enjeux et les risques potentiels. Il faut surtout agir vite, éviter de commettre des erreurs telles que le déni, la recherche d'un coupable, la dissimulation et l'oubli. L'entreprise doit tenir un discours d'actes, dire ce qu'elle fait et faire ce qu'elle dit.

Tea Lucas de Pesloüan : Il faut également savoir écouter toutes les expertises et faire preuve

d'empathie, se mettre à la place de l'opinion publique et manifester de la compassion, lorsque cela s'impose. L'entreprise, toujours présumée coupable, doit être en position de force et montrer qu'elle est responsable et humaine.

■ *Au nombre des nouveaux facteurs « crisogènes », le terrorisme ne fait-il pas des entreprises des cibles potentielles ?*

Emmanuelle Tran Thanh Tam : De fait, le bioterrorisme et la menace de chantage concernent particulièrement les industries agroalimentaires et la restauration collective. Lors du premier conflit avec l'Irak, en 1991, certaines entreprises multinationales, surtout américaines, ont enlevé leur logo de leur siège social.

■ *Existe-t-il des exemples de crises bien gérées ?*

Tea Lucas de Pesloüan : Citons le *crash* du Concorde en 2000, Jean-Cyril Spinetta s'est révélé à la fois humain et digne auprès de ses équipes, et lorsqu'il a pris la parole en public, il a agi en bon professionnel, en plaçant le débat sur les aspects techniques. Cette gestion adroite lui a permis de gagner ses galons de PDG et de n'être pas le simple successeur du charismatique Christian Blanc. L'un des critères d'une crise bien gérée est sa faible médiatisation.

■ *Comment faire de la crise une opportunité ?*

Emmanuelle Tran Thanh Tam : L'analyse post-crise, ou retour d'expérience, doit permettre de cicatriser la crise, d'évacuer les amertumes, d'améliorer ce qui peut l'être, tels les circuits d'information, la formation des collaborateurs. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie de gestion des connaissances. Les crises peuvent être facteur de progrès quand elles améliorent la législation au profit de la sécurité du consommateur et stimulent l'innovation. L'analyse post-crise permet également de consolider les réseaux développés pendant la crise.

Propos recueillis par Jean Watin-Augonard



* Auteurs de *Manager les situations difficiles*, préface de Franck Riboud, Editions d'organisation, 2004.

An-ti-ci-per !

L'industrie agroalimentaire se trouve plus souvent qu'à son tour au banc des accusés. À situation de crise endémique doit répondre une communication adaptée. Nestlé considère la gestion et la communication de crise comme un élément de la compétitivité, un avantage concurrentiel.

Entretien avec Éric Boulet, directeur des relations extérieures de Nestlé France

La récurrence des crises dans l'industrie agroalimentaire donne à celle-ci une place singulière par rapport à d'autres activités industrielles. Pour quelles raisons ?

Éric Boulet : De fait, avec une alerte presque tous les jours, la crise dans l'industrie agroalimentaire est quotidienne. On dénombre près de deux cents retraits ou rappels de produits, tous les ans. Nous avons donc appris à vivre avec elle. Les méthodes d'analyse de plus en plus sophistiquées transforment en crise potentielle ce qui, auparavant, était jugé sans risque. Par ailleurs, malgré les progrès considérables réalisés par notre secteur dans les domaines de la sécurité et de la qualité, nous sommes aujourd'hui constamment attaqués, et jugés responsables de tous les maux (malbouffe, mondialisation, etc.). Ajoutons la perte de confiance des citoyens-consommateurs vis-à-vis des pouvoirs publics (affaire du sang contaminé), des industriels et de la communauté scientifique (vache folle, OGM, dioxine, etc.). Avec pour conséquence la mise en place du principe de précaution par les pouvoirs publics. Enfin, le risque d'explosion d'une crise dépasse souvent la seule responsabilité du fabricant, comme l'attestent les problèmes rencontrés dans la chaîne du froid et les risques majeurs observés après l'acte d'achat par les consommateurs.

La communication est-elle un élément capital de la gestion de crise ?

E. B. : Auparavant, la communication de crise était un outil. Elle est devenue un élément de la

crise, qu'il faut gérer en flux tendu avec la production, en raison de l'effet de masse et de la surmédiation de tout ce qui concerne l'alimentation. Dans toute communication de crise, des éléments parasites viennent brouiller le message, tout le monde donne son avis. Il faut donc limiter le nombre d'émetteurs et gérer en direct la crise, car un silence trop long vaut culpabilité, de même que l'arrogance compromet le retour en grâce. Tout décalage entre les actes et la parole est préjudiciable : le passé, qui ne s'efface pas, peut devenir passif ! Quand la crise éclate, la confiance du consommateur ne peut revenir sans une transparence totale, fondée sur une bonne information et donc une communication de crise. Nous nous fondons sur les accords Ania-FCD et le guide de gestion des alertes alimentaires de la DGCCRF.

Existe-t-il une cellule de crise, un manuel, une démarche de prévention et une culture d'anticipation chez Nestlé ?

E. B. : De la même manière que Nestlé a des principes de gestion de la qualité, le groupe a mis en place une gestion de crise (comité, cellule et manuel de crise), qui remonte le plus en amont possible dans l'élaboration des produits. Un exemple : l'application de la directive européenne sur les OGM fixe de nouvelles règles, comme l'étiquetage de la méthode d'obtention des produits, l'abaissement du seuil de détection et l'obligation de traçabilité sur cinq ans. Nestlé Europe qui, conformément aux souhaits des consommateurs, n'utilise pas d'OGM, a travaillé sur toute la filière pour ne pas avoir à étiqueter. Le groupe a donc établi, dès le départ, une passerelle entre la qualité, la sécurité et la communication. L'anticipation de la communication de crise va aussi loin que l'anticipation de la crise elle-même.

Avez-vous des scénarios de crise ? Une cartographie des risques ?

E. B. : Historiquement, notre organisation de crise était, comme dans les autres entreprises agroali-

mentaires, centrée sur la crise liée à un produit. Aujourd'hui, la crise est multiforme : sociale – l'agroalimentaire est accusé de détruire des emplois –, sociétale (OGM), médiatico-politique (attaques des ONG ou de la presse en quête de part de marché). Des simulations de crise sont effectuées, afin d'améliorer les procédures. Notre cartographie des risques part du consommateur et remonte jusqu'aux matières premières. Culture d'anticipation des risques alimentaires oblige, Nestlé est engagé dans un mouvement perpétuel d'amélioration.

■ *Comment gérer le « risque d'opinion » ?*

E. B. : C'est le risque le plus difficile à gérer, car nous ne sommes plus dans la notion de risque réel mais de risque perçu. C'est la raison pour laquelle nous devons anticiper et être capables de ne pas nous contenter du simple « manuel » de crise.

■ *Comment conjurer le risque de rumeur sur internet et l'appel au boycottage ?*

E. B. : Conjurer est impossible. L'émetteur étant étanche à tout discours rationnel, c'est vers le consommateur qu'il faut communiquer, en jouant la carte de la transparence et de l'ouverture.

■ *Éthique et développement durable sont-ils les meilleures assurances anticrise ?*

E. B. : Les meilleures assurances anticrise sont à rechercher dans les comportements à l'intérieur de l'entreprise, les principes de conduite des affaires. Paradoxalement, une communication intensive sur le développement durable peut élever le seuil des attentes des consommateurs et se retourner contre l'entreprise en cas de crise, si ces attentes sont frustrées. Toute la difficulté réside dans le « faire savoir », sans excès de communication. Nous devons être constamment au-dessus de tout soupçon.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Ni recette miracle ni entreprise modèle

Rançon du succès, les entreprises à forte notoriété sont, en cas de crise, les premières sous le feu des projecteurs. Les PME ne sont pas pour autant épargnées. Mais toutes, quel que soit leur secteur d'activité, doivent savoir qu'une crise se « gagne » avant son déclenchement.

Entretien avec Dominique Candellier, directrice de la communication institutionnelle et des relations adhérents de l'Union des annonceurs (UDA)

■ *Quelles sont les raisons qui ont présidé à la réalisation de votre étude La Communication de crise, réalisée en 2003 ? Est-ce parce que la maîtrise de la communication de crise devient une priorité au sein d'entreprises de plus en plus amenées à rendre des comptes à la société*

■ *civile et à faire face à la montée en puissance des exigences sociales ?*

Dominique Candellier : Cette réflexion a été menée durant un an par notre commission communication et image d'entreprise. Après des thèmes portant sur les relations avec la presse, la communication financière, les relations publiques, et bien d'autres encore, comme depuis 2002 le développement durable, celui touchant à la communication de crise, souvent évoqué, semblait s'imposer au regard des effets de la montée en puissance des exigences sociales en matière de transparence. De fait, les entreprises ont le sentiment, depuis quelques années, que la crise s'est banalisée et qu'elles vivent en situation de crise permanente. Les premières entreprises dans la ligne de mire sont toujours les plus connues, même si elles ont toujours été exem-

plaires par le passé. Le moindre faux pas peut coûter très cher.

■ *Depuis quand et pourquoi le champ des crises s'est-il élargi ?*

D. C. : Depuis 1988, l'UDA établit un baromètre sur la communication d'entreprise. Il illustre la montée progressive de la place de la communication de crise dans le management. Absente en 1988, elle apparaît en 1992, quand 27 % des entreprises interrogées (sur trois cents) disent pratiquer la communication de crise. Ce pourcentage ne cesse, depuis, de croître : 40 % en 1995, 43 % en 1997 et 53 % en 2000. Nul doute que le chiffre qui sortira de notre baromètre, à la fin de 2004, confirmera cette tendance à la hausse. Si la crise devient permanente, ce n'est pas tant en raison de la multiplication du nombre de crises que parce qu'elles sont davantage médiatisées, ce qui répond à la demande de la société civile, de plus en plus exigeante et inquiète. Il est vrai que la crise fait aussi vendre du papier et que la course à l'information accroît la présence médiatique des crises.

Au-delà des supports traditionnels, il faut aujourd'hui compter avec internet, accélérateur de rumeurs et d'informations, qui se propagent à toute vitesse dans le monde entier, accessibles à tous et sans le moindre contrôle. Les journalistes, grands consommateurs de ce nouveau média, interrogent parfois les sites qui recensent toutes les crises que les entreprises ont pu connaître, avant d'aller sur les sites des entreprises elles-mêmes.

■ *Quels sont les facteurs qui favorisent les crises ?*

D. C. : Les experts interrogés recensent un dizaine d'éléments pouvant être à l'origine d'une crise : la complexité technique, le rôle des médias (plus nombreux, plus concurrentiels), la sensibilité du public à l'environnement, la réglementation, les progrès de la mesure et de la détection, le droit et la judiciarisation croissante, la force plus grande des associations, l'expression de salariés mécontents, le développement d'internet et la crise de confiance générale à l'égard de l'Etat, du progrès

et de l'entreprise. Nous vivons dans des sociétés de plus en plus sécurisées, aussi la moindre faille dans le système devient-elle insupportable.

■ *Notre société n'est-elle pas devenue une société du risque ? Quelles sont les nouvelles peurs ?*

D. C. : Nous vivons effectivement dans la société du risque et de la communication, et les entreprises doivent en être conscientes. La crise est une rançon de la gloire. Plus on communique, plus on s'expose. Quant aux nouvelles peurs, elles relèvent des univers touchant à la santé et à l'alimentation, qui vont de pair (grippe du poulet, prion, SRAS, légionnellose...), et aussi à l'environnement, au terrorisme et à la sécurité. Ajoutons un sujet extrêmement sensible, qui cristallise toutes les peurs et toutes les émotions : les enfants, et tout ce qui peut les menacer (que ce soit la violence, la pédophilie ou l'obésité).

■ *Comment ont évolué les techniques dans la gestion de crise ? Quelles sont les recommandations de l'UDA ?*

D. C. : S'il n'y a ni recette miracle ni entreprise modèle, tous les experts s'accordent sur des procédures incontournables. La crise, qui arrive toujours à un moment inattendu, se gagne avant son émergence. Il faut l'anticiper par le recensement de toutes les crises potentielles, l'évaluation de leurs probabilités et de leurs effets, la mise en place d'une cellule de crise, la désignation d'un porte-parole, la réalisation d'outils de communication spécifiques, de simulations... Si certains secteurs sont plus exposés que d'autres de par leur activité (pétrole, chimie...), ils sont souvent mieux armés pour anticiper, et on les retrouve souvent parmi les pionniers du développement durable.

■ *La gestion de crise doit-elle être confiée à des tiers expérimentés ?*

D. C. : Oui, le regard extérieur est indispensable pour tout ce qui concerne l'aide au diagnostic, la mise au point des techniques, la formation des cellules de crise, la formulation des argumentaires. En revanche, tout le reste relève de la responsabilité de l'entreprise, qui doit s'approprier le processus.

Quant au porte-parole, il doit impérativement être issu de l'entreprise, afin de parler en son nom.

■ *Comment l'entreprise doit-elle communiquer avec les médias ?*

D. C. : Tout dépend des médias. A priori, l'entreprise a moins à craindre de la presse économique et financière que des chaînes de télévision, des radios ou de la presse grand public. Une des meilleures façons d'anticiper la crise, c'est déjà d'entretenir, en « temps de paix », des relations régulières avec les médias. Afin de ne pas décevoir les attentes de l'opinion publique, l'entreprise se doit d'actualiser en permanence les données qui sont à la disposition des médias. Quand la pression médiatique commence, elle doit affirmer très vite sa présence, ne pas subir et ne pas se dérober, sinon d'autres parleront à sa place. Elle doit oser l'autocritique, observer la presse, identifier les tendances. Selon la nature de la crise, il revient soit au porte-parole, soit au président (si la crise est particulièrement grave, comme la catastrophe du Concorde par exemple) d'intervenir.

Pour donner du poids à son discours, l'entreprise peut trouver des relais auprès d'experts, d'organisations professionnelles, voire de journalistes. Autre règle d'or : les informations délivrées doivent tenir compte du temps propre aux journalistes, des heures de bouclage de la presse ou de celles des journaux télévisés ; des points presse doivent être organisés à heure fixe.

Les informations doivent être formulées dans un langage compréhensible, pas trop technique, et dans des formats facilement utilisables par les journalistes : communiqués ou dossiers de presse. Il faut ensuite analyser les articles, les journaux télévisés, pour identifier les messages repris et ceux qui présentent des distorsions.

N'oublions pas que la France se singularise par une certaine méfiance, une suspicion à l'égard des entreprises. Elles doivent donc jouer la carte de la transparence. Mais elles ne doivent pas oublier de communiquer en interne, leur premier public, car

il arrive parfois que la crise ait pour origine un salarié mécontent qui fait courir une rumeur (c'est l'une des causes de l'affaire Buffalo Grill).

■ *Comment gérer la cybercrise ?*

D. C. : Avec plus de 800 millions de personnes raccordées dans le monde, internet est devenu un média puissant et reconnu mais difficile à cerner : 60 % des informations présentes sur la Toile échappent aux moteurs de recherche et aux annuaires classiques. Les critiques y sont souvent plus radicales et les appels au boycottage fréquents. Les attaques peuvent aussi bien porter sur la désinformation, le détournement d'image, le piratage d'adresse ou de site, le *spamming*, ou saturation de messageries, l'intrusion à distance et le détournement de courriel. Une seule personne peut déstabiliser une multinationale, un faux communiqué faire chuter un cours de bourse. L'entreprise doit impérativement parler le langage spécifique à internet. Ainsi, il ne faut jamais afficher des informations ou envoyer des communiqués en format .html, qui permet de modifier les textes. Il convient d'effectuer une veille multisource et multilingue sur les sites du monde entier, sur ceux des concurrents, d'aller sur les forums de discussion pour mettre en place des réponses adaptées, voire de créer un site de réponse spécifique à la crise. L'entreprise ne doit pas s'inscrire dans un registre défensif mais chercher à acquérir un droit de parole.

■ *L'éthique et le développement durable sont-ils les meilleures assurances anticrise ?*

D. C. : Certainement, car l'entreprise se place dans une posture de responsabilité. Elle est donc mieux préparée que d'autres à répondre aux questions de ses publics, à anticiper la crise. Egalement forte d'une meilleure image et d'un plus grand crédit, l'entreprise est mieux armée et aura un passif moins lourd, si toutefois une crise survient, ce qui n'est jamais à exclure, comme on l'aura compris.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



Le bon usage de la crise : une affaire de maturité

Etymologiquement, le terme « crise » vient du grec *krisis*, qui renvoie aux notions de séparation, de jugement, donc à d'éventuelles dissensions et contestations, mais aussi à celles, plus positives, de décision, de choix et de discernement. Ce qui implique une capacité d'adaptation et d'évolution : savoir grandir

Par Danielle Rapoport, psychosociologue, directrice du cabinet DRC, spécialiste de la consommation et des modes de vie

Dans la crise existe une potentialité de changer, de grandir, au sens fort du terme. Mais changer veut dire quitter une situation rassurante parce que connue, même si elle est insatisfaisante, pour une situation inconnue et de fait angoissante, même si les effets du changement sont à terme bénéfiques. Ne change pas qui veut, car il faut déjà des ressources internes pour supporter d'affronter l'inédit. La gestion positive de la crise ouvre au vrai changement, qui permet de grandir, par des opportunités nouvelles d'adaptation, de développement, d'imagination et de maîtrise. Elle permet aussi d'expérimenter de nouveaux états du moi – autonomisation, responsabilisation, accès à de nouvelles qualités émotionnelles –, à condition qu'ils soient reliés à un environnement bienveillant susceptible de les recevoir et de les contenir.

Une triple faillite

En revanche, l'échec de la crise – immobilisme, répétition, régression... – révèle une triple faillite. Celle d'individus rendus impuissants par la peur et l'incapacité d'agir ; celle de systèmes collectifs qui n'ont pas su jouer leur rôle de contenants rassurants et accueillants ; celle du lien entre les deux parties, devenu délétère par la méfiance et la mise à distance. Il s'agit également d'une faillite de la bonne réponse, de la responsabilité qu'il aurait fallu prendre pour restaurer la confiance. Mais la situation est aujourd'hui

d'hui très complexe. Nous sommes dans un contexte où les crises se répètent et tissent une mémoire, un effet palimpseste, en toile de fond aux réactions des individus qui seront confrontés à de nouvelles crises. S'ils acceptent de vivre avec, il n'empêche que se crée un état quasi permanent de doute et de suspicion, qui incite à la recherche de coupables, à leur mise en accusation et, dans tous les cas, au rejet des responsabilités.

De ce fait, les réactions aux crises sont étonnamment paradoxales. L'angoisse et le déni côtoient le sentiment d'impuissance, le fatalisme et l'envie d'agir. Il s'agit là de moyens de défense et d'auto-protection pour la crise actuelle et à venir. Ces réactions ont des temporalités différentes, selon qu'il s'agit de crises alimentaires, ou de l'environnement, ou encore du terrorisme, au sommet des préoccupations actuelles.

Les crises alimentaires posent la question de ce qui s'est passé pendant tout le temps d'absorption de produits malsains indétectables, et de l'impossibilité d'en connaître les effets à terme. L'impuissance n'en est que plus grande au présent, d'où des comportements magiques de réparation, comme le fait de remplacer des aliments par d'autres, privilégier le végétal, le bio, etc., sans être bien sûr du résultat, ni d'en vouloir payer le prix. Au moins l'action permet-elle d'endiguer l'angoisse.

Les crises liées à l'environnement interrogent à la fois le présent et le futur : que faire aujourd'hui, et quel monde laisser aux prochaines générations ? Là encore, il n'y a pas de réponse, de responsabilités concertées perçues. Ce qui amplifie à nouveau l'impuissance individuelle et la désignation de responsables ou de coupables, comme le « tout économique », la mauvaise volonté des grandes puissances, plus soucieuses de leurs intérêts propres que de ceux des individus et de la planète. Quant au terrorisme, il met en jeu l'imprévisible et ravive

au présent l'impuissance individuelle et collective, les comportements de repli et la peur de l'autre potentiellement dangereux. Le danger du sentiment d'impuissance, s'il est doublé comme aujourd'hui d'une prise de conscience et d'une volonté d'agir, est de conduire à la désignation de boucs émissaires et à l'effritement de la réputation des entreprises, surtout si elles ont beaucoup voire trop promis, et mal géré leur communication de crise. Les individus n'ont d'autre recours que d'adopter des conduites vengeresses (boycottage de marques ou de produits) ou trop précautionneuses, le plus souvent erratiques. Mais la conséquence la plus grave est le délitement des liens de confiance, dont tout le monde a besoin pour grandir et devenir plus autonome.

Fracture du jugement

Si l'effet de la crise dépend du secteur concerné, il diffère selon les individus, dans un contexte de dramatisation médiatique. Leurs différences affectent le jugement sur l'importance de la crise. Certains parviennent à mettre à distance, à décrypter l'information, à la relativiser grâce à d'autres savoirs. D'autres n'ont pas les outils de métabolisation indispensables pour penser la crise, ils sont perméables aux discours consensuels et aux rumeurs négatives. Cette fracture informationnelle, ou fracture du jugement, est un élément essentiel à prendre en compte dans la diffusion des messages et dans leur teneur.

À travers leur communication et leur médiatisation, les crises mettent donc en scène le *su*, le *non-su* et l'*insu*. Ce qui est *su* se réfère en premier lieu à la science et à ses représentations de savoir objectif. Or ces représentations sont en crise. Les individus semblent déçus d'une science qui ne leur apporterait ni certitude ni neutralité bienveillante. Il existe un décalage profond entre l'exigence du risque zéro et les modalités mêmes de la science et de la recherche, dont la démarche est complexe et intègre nécessairement l'incertitude. Le temps de la science est le long terme. Elle progresse par essais et par erreurs. Le problème est que, par souci de transparence ou de légitimité, les avancées sont

divulguées quasiment en temps réel, à l'instigation des médias et parfois des chercheurs eux-mêmes, avec les failles et les contradictions que l'on sait. Cela répond aussi au vouloir impatient de savoir des gens, qui ne prendront pas forcément le temps de connaître le sujet. La diffusion de savoirs mal maîtrisés dans le temps contribue à multiplier les facteurs d'inquiétude. Elle réactive l'angoisse du non-su (plus on sait, plus le non-savoir est étendu) et de l'insu (l'imprévisible de ce qui est encore à venir). La science est en outre perçue comme au service du marché. La notion de progrès qui lui est associée y perd son crédit et sa valeur de réassurance.

Avec cette crise de représentation des institutions (la science n'en est qu'un exemple), l'individu est seul face à ses doutes, ses responsabilités et ses choix. Ce qui pourrait contribuer à renforcer son autonomie, mais favorise en retour son besoin de repères et des attitudes mêlées de revendication et de repli (esprit de clocher, pratiques d'autocontrôle), quand ce n'est pas une critique permanente du système, qui participe à la fragilisation de l'ensemble.

La responsabilité partagée

Une perception altérée des institutions est d'autant plus pénalisante qu'elle est étayée par la montée du souci de soi, un des effets de l'individualisation et de la perte de lien avec un collectif sainement protecteur. Le souci de soi, s'il n'est pas relayé par la capacité d'agir, pourra intensifier l'écoute inquiète du corps et de ses maux, et par conséquent établir un rapport plus dramatisé à la santé. Mais comment agir de manière autonome quand les repères sont brouillés, quand il est impossible de savoir ce qui est bon ou pas pour soi, quand le malsain prend des formes inédites ? En effet, la contamination par le sang, le sida, la maladie de la vache folle, les pollutions en tout genre, l'éventualité d'un terrorisme biologique et chimique, réactivent fortement le fantasme d'invasion par un autre invisible et non maîtrisable. Si les frontières entre soi et le monde deviennent poreuses, cela ouvre à la peur de l'envahissement par l'autre, à de nouvelles fragilités et

toujours au sentiment d'impuissance. Comment gérer une crise de manière positive et constructive, dans un contexte où les individus réclament leur droit à des systèmes de protection totalement efficaces, et les récuse en même temps pour cause d'autonomie, de méfiance et de doute ? Où ceux qui sont à l'origine de la crise doivent la rendre visible

et dicible, démontrer ce qui ne peut forcément l'être, et risquer de perdre en crédit ce qu'ils souhaitent gagner en réassurance ? Se pose surtout la question de la responsabilité partagée, et de la puissance requise pour ne pas fuir la crise, et l'intégrer comme un fait indispensable, un moyen de changer et de grandir.



CONSOMMATION DES MÉNAGES

Un panier dont le prix n'augmente plus !

Avec la collaboration de Bernard Pinet Consultant (avril 2004)

Les achats de produits courants ont stagné au cours des quatre semaines allant du 26 janvier au 22 février (deuxième période Consoscan), comparées à la période correspondante en 2003. Plus précisément, ils ont augmenté en volume de 0,2 % et baissé en valeur de 0,8 %. C'est la première fois depuis longtemps que les marchés ont reculé en valeur. Le prix du panier a été totalement stable et sa décroissance n'a cessé de se confirmer au fil des mois. (Rappelons que son évolution résulte des choix effectués par le consommateur entre les marques, modèles et variétés. Il ne s'agit pas d'une simple observation des prix au niveau de l'offre mais d'une analyse qui prend en compte, à chaque période, le volume correspondant de la demande.)

Après un mois de janvier où les achats des ménages avaient augmenté de 3,5 % en volume, février les a vus presque stagner. Deux secteurs affichent des scores positifs : les produits frais (+ 1 %) et surtout les liquides (+ 4,9 %). Les trois autres ont été orientés à la baisse, modeste pour l'épicerie (- 0,7 %), plus accentuée pour l'entretien (- 2,5 %) et l'hygiène-beauté (- 2,6 %).

Bon nombre de familles de produits d'épicerie ont reculé. À commencer par les plats cuisinés et les

féculeux, qui perdent 7 %. La confiserie, les aliments infantiles et les petits déjeuners ont baissé moindrement. En progression, on note surtout les produits pour l'apéritif (+ 3 %), devant les conserves de poisson et la pâtisserie industrielle. Tous les liquides ont été orientés à la hausse, voisine de 5 % en volume pour les boissons rafraîchissantes, les eaux, les bières et les cidres, mais moins accentuée pour les alcools (+ 1,6 %).

Le frais non laitier, à savoir la charcuterie préemballée, les produits traiteur et la saurisserie, a continué à progresser, à des rythmes égaux ou inférieurs à 4,4 %, plus modestes que ceux observés sur des périodes plus longues. Le lait, les œufs, le beurre et la margarine ont reculé vivement (de 4,1 % en moyenne). Seules les matières grasses allégées ont gagné en faveur auprès des consommateurs. Les surgelés, comme les glaces, ont été en retrait, du fait surtout des légumes et du poisson.

Dans les produits de lavage et d'entretien, seuls les articles à base de papier ont été en petite progression. Toutes les autres ont perdu du terrain. La baisse a surtout affecté la droguerie (produits pour le four, les tapis, le cuir...), où elle a dépassé 8 %, et les articles ménagers (sacs alimentaires, poubelles, filtres à café, ...), où elle approche 6 %. Dans l'hygiène-beauté, toutes les familles ont été en recul par rapport à février 2003, de l'ordre de

6 % pour les soins. Les capillaires ont été les moins affectés (- 1,9 %). Même les achats de parapharmacie ont été mal orientés, alors que sur une année ils augmentent de 8 %.

Le prix du panier, qui s'est stabilisé en moyenne tous produits, a été en recul au rayon des liquides, des produits frais et dans différentes familles de produits d'épicerie. Dans les liquides, la baisse du prix

concerne toutes les familles, à l'exception de la bière et du cidre. Même tendance dans le frais, hormis pour les articles ultrafrais, dont le prix augmente, mais de manière modeste. En épicerie, des baisses de prix ont été enregistrées pour les conserves de légumes (- 4,2 %) et, à un moindre niveau, pour les conserves de poisson, la pâtisserie industrielle et les féculents.



Évolution de la consommation des ménages Deuxième période, du 26/1 au 22/2/2004 et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs Consoscan)

EN %	VALEUR			VOLUME		PRIX DU PANIER	
	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS	PÉRIODE À PÉRIODE	DOUZE MOIS
ENSEMBLE	100,0	-0,8	2,6	0,2	2,2	0,0	0,9
ÉPICERIE	32,6	0,4	2,0	-0,7	-0,4	1,2	2,1
PETITS DÉJEUNERS	5,4	0,5	1,1	-2,0	-2,3	2,5	3,5
CONFISERIE	3,8	3,5	3,9	-5,2	-1,7	9,1	5,7
ALIMENTS CHIENS ET CHATS	2,6	3,1	1,4	1,4	-1,9	1,7	3,3
PLATS CUISINÉS	1,2	-8,1	-3,5	-7,4	-4,0	-0,8	0,6
FÉCULENTS	1,4	-8,2	-2,4	-7,2	-3,3	-1,1	1,0
AIDES À LA CUISINE	5,7	1,3	1,9	-0,2	1,2	3,1	1,6
CONSERVES DE LÉGUMES	1,9	-6,3	3,3	-2,2	2,0	-4,2	1,2
BISCUITERIE SUCRÉE	2,2	2,7	1,5	1,3	-1,0	1,3	2,5
ALIMENTS INFANTILES	1,3	-2,7	3,5	-3,2	1,2	0,7	2,3
PRODUITS POUR APÉRITIF	1,5	2,3	0,9	3,0	-0,1	-0,7	1,0
PÂTISSERIE INDUSTRIELLE	2,3	0,0	2,9	2,0	1,9	-2,0	1,0
CONSERVES DE POISSON	1,0	-0,4	3,7	2,4	4,0	-2,7	-0,2
LIQUIDES	10,2	2,2	5,2	4,9	8,0	-2,6	-2,6
BOISSONS RAFRAÎCHISSANT.	3,2	1,8	7,9	4,8	6,4	-2,9	1,5
ALCOOLS	3,3	-0,7	-1,5	1,6	-2,0	-2,2	0,5
BIÈRES ET CIDRE	1,1	6,8	6,9	5,2	4,0	1,5	2,8
EAUX	2,5	4,5	9,9	5,0	9,4	-0,5	0,5
ENTRETIEN	9,8	-4,2	-0,3	-2,5	-0,2	-0,1	1,2
DROGUERIE	0,8	-10,6	5,8	-8,5	5,5	-1,3	3,7
PRODUITS DE NETTOYAGE	1,6	-4,0	0,3	-3,7	-1,8	1,2	3,2
PRODUITS EN PAPIER	3,9	-3,2	-0,5	0,9	1,8	-2,5	-0,8
ARTICLES MÉNAGERS	1,1	-8,1	-2,9	-5,6	-3,8	-1,5	0,9
ENTRETIEN DU LINGE	2,4	-1,8	-1,5	-3,9	-2,8	3,9	1,9
HYGIÈNE-BEAUTÉ	10,0	-3,2	2,2	-2,6	0,3	2,4	2,2
PRODUITS CAPILLAIRES	1,9	-1,4	1,4	-1,9	-2,3	0,4	3,8
HYGIÈNE CORPORELLE	3,9	-5,9	0,6	-4,8	-1,7	-0,6	3,0
SOINS ET BEAUTÉ	3,2	-3,7	1,3	-5,9	-0,8	2,4	2,1
PARAPHARMACIE	1,0	7,2	15,2	-4,7	8,2	12,5	6,4
PRODUITS FRAIS	37,4	-1,0	3,3	1,0	3,8	-1,0	0,5
ULTRA-FRAIS	8,6	0,8	4,7	3,0	5,0	0,5	2,0
BEURRE-ŒUFS-LAIT	6,6	-4,8	-1,4	-4,1	-2,3	0,1	1,4
SURGELÉS ET GLACES	6,6	-4,9	3,7	-2,8	3,4	-2,1	0,4
CHARCUTERIE LS	5,1	1,7	2,2	4,4	5,8	-2,6	-3,4
TRAITEUR LS	4,1	1,2	9,5	4,1	12,9	-1,5	-0,1
FROMAGES LS	5,6	3,0	3,0	3,2	0,9	-0,3	2,1
SAURISSE/SAUMON FUM.	0,9	-4,8	3,2	1,8	5,7	-6,5	-2,4

Directeur de la Publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE

Rédacteur en chef : Jean WATIN AUGOUARD - Secrétariat de rédaction : François EHRARD

Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - e-mail : ividalie@wanadoo.fr

Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 €

Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88)

TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 - Fax : 01 45 89 78 74 - www.trademarkride.com

Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel - Reproduction interdite sauf accord spécial - www.ilec.asso.fr



