



Le « horsegate » a d'abord été une « affaire Findus » dans les médias français. Mais la marque est parvenue à se sortir assez rapidement de cette spirale infernale. À la communication de crise classique, elle a préféré l'ouverture et la transparence.

Entretien avec Matthieu Lambeaux**

Comment

Findus

a géré la crise

Comment la crise de la viande de cheval s'est-elle déclenchée chez Findus ?

Matthieu Lambeaux : Alors que la crise de la viande de cheval avait démarré en Irlande et qu'elle s'était propagée au Royaume-Uni, nous avons décidé de tester l'ADN de nos lasagnes surgelées. A priori sans raison, c'était un contrôle de routine, comme on en réalise souvent. Ce type de contrôles nous permet notamment de répondre aux questions de nos consommateurs. Alors que personne ne pensait cela possible, le mercredi 30 janvier, les résultats

* ICAAL

** CEO Findus Europe du Sud et directeur général de Findus France.

des tests ont révélé la présence de viande de cheval dans nos produits. « Vous avez dû vous tromper », a-t-on dit en substance à notre prestataire, Eurofins, pour lui demander de refaire son analyse... qui a abouti au même résultat.

Quelle a été alors votre réaction ?

M. L. : Dès le lendemain, nous lançons notre « opération transparence » en commençant par notre fournisseur de plats cuisinés : Comigel. Ce jeudi 31 janvier, à 18 heures, nous connaissions tous les rouages de cette chaîne et réalisons que sans doute une vingtaine d'acteurs étaient touchés. La viande provenait de la société Spanghero, où une visite

surprise a révélé qu'elle avait été achetée et transformée en Roumanie. Il s'agissait là d'une première tromperie, puisque nous étions censés obtenir une viande européenne, transformée en France : il y avait donc fraude à l'étiquetage. Alors, nous avons déclenché une série de tests ADN sur tous nos produits, qui nous ont conduits à lancer, dès le lundi 4 février, le retrait de ces produits en entrepôt puis en magasin. Préalablement, nous en avons informé les autorités sanitaires dès le samedi.

Comment en est-on arrivé à parler d'affaire Findus ?

M. L. : Il se trouve qu'une autre affaire, d'une toute autre nature, est alors sortie dans les médias anglais, concernant la mort d'un consommateur ayant mangé de la viande provenant d'un cheval dopé à la phénylbutazone. Comme Findus avait déjà les résultats de ses tests, les autorités britanniques nous ont demandé des analyses sur cette substance, et ce par voie de communiqué de presse. Le fait que Findus soit citée a fait réagir la presse française et c'est alors que s'est déclenché le tsunami médiatique qui montrait Findus comme à l'origine d'un scandale.

Était-ce une injustice selon vous ?

M. L. : Oui et nous avons alors décidé de monter au créneau, considérant qu'il était à notre avantage d'avoir agi très tôt et de disposer de tous les éléments de traçabilité. Un peu plus tard, le ministre délégué à la consommation, Benoît Hamon, reconnaîtra lui-même positivement notre rôle lors d'une conférence de presse : cela a été peu repris dans les médias. Pourtant, alors que nous avons été exemplaires, les médias ont choisi de faire leur « une » sur l'affaire en nous clouant au pilori.

Quelle a été alors votre stratégie de communication ?

M. L. : Certains communicants de crise nous conseillaient de ne surtout pas parler. Nous avons estimé, au contraire, qu'en tant que marque, nous ne pouvions pas nous taire. Nous avons donc choisi la transparence, estimant que nous n'avions rien à cacher. Il ne s'agissait pas de prétendre stopper le tourbillon médiatique, mais plutôt de préparer la manière dont nous allions en sortir. Nous nous sommes donc séparés de ces communicants et nous avons fait nous-même ce que nous voulions faire, et non ce qu'on attendait de nous. Avec nos agences et toute notre équipe, nous avons apporté nos explications aux journalistes en leur disant : « vous n'avez pas le droit d'en faire une affaire Findus ». Il s'agissait seulement de rétablir la vérité.

Certains communicants de crise nous conseillaient de ne surtout pas parler. Nous avons estimé, au contraire, qu'en tant que marque, nous ne pouvions pas nous taire.



Désormais, les lasagnes surgelées de Findus sont garanties 100 % viande bovine française.

Comment l'affaire Findus a-t-elle finalement disparu des médias assez vite ?

M. L. : Nous sommes sortis plus rapidement de la crise qu'on aurait pu le craindre : tandis que de nouveaux noms sortaient, les « news » n'étaient plus focalisées sur Findus. Il est vrai aussi que l'annonce de la démission du pape Benoît XVI a détourné l'attention des médias, mais cela ne nous a pas forcément servis. Car c'est précisément à cet instant que des éléments positifs auraient pu s'imposer. Mais inversement, si nous n'avions pas été transparents dès les premières heures, transparence appuyée par un communiqué de presse dès le vendredi 8 février, je pense que le matraquage médiatique de la marque aurait été sans comparaison.

Quand d'autres délocalisent, Findus investit en France.

A - BOULOGNE SUR MER (62)
Findus poursuit sa stratégie de relocalisations dans son usine : 2012 : élargissement de la gamme de poissons nature grâce à l'installation d'une nouvelle ligne ; 2013 : production de tous les poissons en sauce.

B - LOUDÉAC (22)
Partenaires depuis 40 ans, Findus et Gelagri investissent ensemble dans l'installation d'une toute nouvelle ligne de conditionnement d'épinards pour le semestre 2013.

C - PLELO (22)
2013 : conformément à ses engagements, Findus met en place un circuit d'approvisionnement court sur ses produits à base de viande de bœuf, grâce au partenariat avec des abattoirs locaux, certifiés VBF* (viande française) et abattoir de l'usine.

D - BULGNEVILLE (88)
Findus se lance sur la catégorie « plats » et développe Speed Pocket : plat prêt à cuire avec une FME végéto-carné. Findus offre sa gamme et met tout cela sous la certification VBF*.

* Association Nationale Interprofessionnelle des Viandiers à visée de gestion des abattoirs de France, de la Pêche et de l'Élevage.

BOEUF FRANÇAIS
NE ÉLEVÉ, ABATTU, TRANSFORMÉ en FRANCE

Sagnes gnaïse
Plat pour 2
600g

Findus
www.findus.fr

Findus affiche désormais autant ses partenaires sous-traitants que son implantation à Boulogne-sur-Mer.



Findus, un modèle économique assumé

L'affaire de la viande de cheval s'est abattue sur Findus alors même que cette dernière avait mis un point d'honneur à devancer les nouvelles attentes des consommateurs – dans la mesure où l'on parvient à les deviner –, et à le faire savoir. Adoption de la pêche responsable en 2007, abandon total de l'huile de palme entre 2009 et 2010 et, dès 2011, mise en avant du « made in France ». La crise l'a encouragée à aller plus loin dans l'explication de ses procédures de fabrication. Si 80 % de ses produits sont élaborés par des usines du groupe, dont celle de Boulogne-sur-Mer, en France, le reste de sa gamme est sous-traité, un modèle économique assumé depuis le relancement de la marque, suite à sa vente par Nestlé. « *Nous sommes sans dogme sur cette question* », explique Matthieu Lambeaux, directeur général de Findus France : « *nous avons réinternalisé certaines transformations de poisson à Boulogne-sur-Mer, mais nos partenariats avec d'autres industriels s'avèrent également fructueux* ». Ainsi, Findus s'affiche « made in Loudéac », grâce à son partenariat avec Gelagri dans les légumes surgelés. Les deux partenaires ont investi deux millions d'euros pour doter l'usine d'une ligne spécifique pour les épinards de Findus – un de ses best-sellers – conditionnés désormais en barquettes individuelles. Par ailleurs, elle a initié un « made in Bulgnéville » après le lancement de Speed Pocket, en collaboration avec Piz'Wich. Mais surtout, l'entreprise vient d'inaugurer le « made in Plélo » après avoir choisi de confier la fabrication de ses plats cuisinés à Celtigel. Ironie de l'histoire : cette décision avait été prise avant que l'affaire n'éclate. Elle permet à Findus de garantir 100 % de viande bovine française (VBF) dans ses recettes. « *Nous prenons le contrôle de notre filière viande – nous avons embauché un auditeur qui s'y emploiera intégralement – et nous prendrons à notre charge le surcoût de 10 % que cela engendre* », précise Matthieu Lambeaux.

Quel premier bilan tirez-vous de l'impact de cette crise sur la marque ?

M. L. : Aujourd'hui, les consommateurs n'attribuent aucune culpabilité à la marque Findus et nous n'avons constaté aucun impact particulier sur nos ventes, si ce n'est celui qu'a engendré la crise sur certaines catégories, toutes marques confondues. Les consommateurs ont compris que le problème alimentaire était plus large. Nous avons même des retours – que nous ne pouvons quantifier pour l'instant – où ils semblent reconnaître notre transparence. Nous recevons maintenant des commentaires positifs. Nous avons donc eu raison – et c'est une leçon pour l'industrie agroalimentaire en général, d'ailleurs – de parier sur la transparence sans biaiser notre communication. ■