

Bienheureuses CRISES !



La réputation de la marque est l'enjeu ultime de la gestion de crise. Pour la préserver, il faut mettre en place une organisation et des procédures visant à prendre les bonnes décisions. Car la crise est une épreuve qui peut être retournée en atout.

Entretien avec Emmanuelle Tran**

Cela paraît évident... mais la réputation de la marque est-elle bien un objectif de la gestion de crise ?

Emmanuelle Tran : Bien sûr, *in fine*, la gestion de crise a pour but de protéger la réputation de la marque : il s'agit de limiter les impacts d'un problème sur celle-ci, qui est l'actif immatériel le plus connu. Les marques doivent d'autant plus s'équiper pour cela que leur valeur augmente, notamment avec le mouvement de concentration des portefeuilles. La crise de réputation est une conséquence de la notoriété. Mais c'est un objectif un peu lointain ; il faut distinguer plusieurs phases dans le développement d'une crise. Tout d'abord, les

premières des priorités sont la sécurité et la santé des personnes, par exemple dans le cas de produits contaminés ou d'accidents du travail. Ensuite, la continuité de l'activité et le chiffre d'affaires : lorsque la toiture d'un point de vente s'effondre, une fois qu'on s'est assuré que les victimes sont prises en charge, le souci est de pouvoir rouvrir le plus rapidement possible en toute sécurité. Enfin se pose la question de la réputation, surtout en cas de mise en cause médiatique. Dans certains cas extrêmes, nous pouvons avoir affaire à une crise de réputation pure. Récemment, une ONG a choisi d'épingler plusieurs marques alimentaires pour assurer son lancement

*Information et communication agro-alimentaire (ICAAI).

Dernière étude parue : Introduction au marché agro-alimentaire chinois

** fondatrice et présidente d'Acyan, agence spécialisée dans la gestion de crise.

en France. Elle s'en prenait à la teneur infime en un ingrédient que des recettes mettaient pourtant en avant : en l'occurrence, il n'y avait pas de problème de conformité ou de réglementation, mais cela a été largement relayé par les médias et les réseaux sociaux. Ces cas restent toutefois rares. Généralement, les crises sont la suite d'un problème réel.

La gestion de crise n'est-elle justement pas trop souvent assimilée à la seule communication ?

E. T. : Cela varie selon la maturité de l'entreprise. Pour beaucoup, à première vue, la gestion de crise, c'est la communication de crise – l'exercice fait peur à nombre de dirigeants qui ne le voient que sous ce prisme. D'autres savent que la communication ne constitue que la partie visible de la gestion de crise – pour bien communiquer, il faut surtout avoir pris les bonnes décisions. Or, c'est ce qu'il y a de plus difficile, surtout à des instants où l'on ne sait encore rien, ou peu de choses : face à l'incertitude et à la pression du temps, certains ne se résolvent à considérer qu'un problème n'est une crise qu'à partir du moment où ils se retrouvent exposés dans les médias. Beaucoup de situations peuvent ainsi être déminées. Toutes les crises ne sont pas médiatisées, loin de là. Il y a une quinzaine d'années, des entreprises ont dû affronter des actes de malveillance sur leurs produits qui, alors, devenaient l'objet d'un chantage. Cela a été rarement médiatisé. Cela peut aussi être le cas des crises dans le domaine des ressources humaines. Mais il est vrai qu'avec les réseaux sociaux, il n'y a plus de frontières.

Ne risque-t-on pas de créer de faux problèmes en anticipant trop les menaces de crise ?

E. T. : Même si on se croit alors débordé, c'est dans les premiers

Face à l'incertitude et à la pression du temps, certains ne se résolvent à considérer qu'un problème est une crise qu'à partir du moment où ils se retrouvent exposés dans les médias.

moments d'un tel épisode qu'on a encore le plus de temps. Certes, les entreprises ont tous les jours des problèmes à régler. Mais aujourd'hui, avec le développement de la responsabilité sociale des entreprises, les dirigeants ont des comptes à rendre sur les mesures qu'ils ont prises pour limiter ces risques. Le risque zéro n'existe pas, mais il leur faut mettre en place un dispositif pour l'imprévu. La gestion de crise ne va pas sans la notion de surprise. Face à un problème, il faut une réponse immédiate. C'est si les réponses prévues par l'entreprise s'avèrent insuffisantes qu'il faudra faire appel à la gestion de crise. Les entreprises doivent prendre conscience qu'il faut préparer des automatismes qui se mettront en place afin de laisser du temps pour réfléchir à ce que la situation a de particulier. Celles qui sont déjà passées par là sont, bien sûr, très motivées. D'autres peuvent y être tenues par des mesures réglementaires, ou encore par des procédures d'audit et de certification. Pour les autres, le piège est de considérer ce dispositif permanent comme relevant du seul bon sens. Cela leur paraît évident et, pourtant, le stress risque de les empêcher de prendre les bonnes mesures.

Comment se prépare-t-on à une situation de crise ?

E. T. : Premièrement, il faut être capable de détecter l'événement qui risque de mal tourner en organisant la remontée des informations. Cette remontée à la hiérarchie est par définition difficile, car les collaborateurs sont naturellement tentés de la retarder. Il faut donc définir des règles d'alerte et de qualification sur des incidents qui ne sont pas forcément des crises, mais que la direction analysera, puis éventuellement qualifiera de crise – notamment en cas d'accumulation. J'ajoute qu'avec le développement des cyber-crisis, les réseaux sociaux sont devenus un vecteur qui nécessite un puissant dispositif de veille et une grande agilité dès les premiers signaux. Deuxièmement, une fois le problème reconnu comme



Les entreprises qui ont les reins solides se remettent mieux d'une crise, comme cela a été le cas, par exemple, de Findus ou de Coca-Cola.

crise, il faut pouvoir appliquer des règles de fonctionnement. Cela passe d'abord par la création d'une cellule de crise, qui prendra les décisions. C'est un exercice qui demande de l'entraînement, car tous les réflexes acquis en amont seront autant de temps gagné pour gérer l'incertitude, face à un grand nombre d'interlocuteurs et sous la pression du temps.

Comment se constitue une cellule de crise ?

E. T. : Elle doit réunir plusieurs fonctions principales : un décideur, des experts en fonction des situations et une personne – ou une équipe – chargée de la communication, non seulement pour s'occuper des relations avec les diverses parties prenantes, mais surtout pour définir une stratégie, des messages et des outils. En outre, cette cellule doit disposer d'un coordinateur qui est le gardien de la méthode. Il a pour mission, notamment, de tenir un journal de bord qui permettra d'assurer la traçabilité des événements ainsi que d'organiser les travaux de la cellule. Ce support organisationnel doit occuper une fonction à part entière, même si d'autres fonctions dans l'entreprise peuvent apporter leur soutien logistique. Le but est d'être en mesure de tenir dans la durée, alors qu'en cas de crise, la tentation est de se limiter à l'instant. Cela va jusqu'à organiser le repos des uns et des autres. Se sentant concernés, tous les collaborateurs vont vouloir aider, mais il faut également pérenniser le fonctionnement habituel de l'entreprise. La cellule de crise ne doit pas être considérée comme « *the place to be* » ! Il faut aussi des gens pour gérer le quotidien. À la fin, vient le moment où il faudra clôturer la crise, lever la cellule et procéder au debriefing pour renforcer le dispositif.

Après une crise l'expérience de l'entreprise s'est enrichie. Elle renforce la cohésion des équipes et permet de savoir ceux sur qui, et ce sur quoi, on peut compter. Bien gérée, une crise est facteur de progrès.



Entre fermeture abrupte et transparence naïve, comment la communication de crise doit-elle être organisée ?

E. T. : Il faut bien sûr l'adapter suivant les objectifs propres à l'entreprise. Le black-out total est possible, mais c'est rarement la bonne solution. Être économe, oui, notamment quand une procédure judiciaire est en cours, mais, même dans ce cas, il faudra s'exprimer, ne serait-ce que pour dire qu'on ne s'exprimera pas ! Au « *no comment* » je préférerais une transparence contrôlée : tout ce qu'on dit doit être vrai... mais l'on ne doit pas tout dire, ne serait-ce que pour garder des arguments pour plus tard. Nous conseillons toujours de prendre la parole : la situation de crise est le moment où l'on ne peut échapper aux journalistes ! si on ne leur répond pas, d'autres le feront à notre place. Les entreprises craignent parfois de ne pas avoir suffisamment à dire, mais elles oublient souvent – car cela leur semble évident – de dire tout simplement ce qu'elles ont fait. Il faut un langage d'actes : « *dès que nous avons su, nous avons fait ceci et cela* ».

Finalement, peut-on bien se sortir d'une crise ?

E. T. : Les entreprises qui ont les reins solides se remettent mieux, comme cela a été le cas, par exemple, de Findus ou de Coca-Cola. Finalement, les consommateurs ont la mémoire assez courte et une crise chasse l'autre. En revanche, des entreprises fragiles peuvent souffrir des répercussions économiques d'une crise qui touche leur marché. À court terme, il y a toujours un impact, mais le délai de retour au niveau d'avant la crise est d'autant plus court que celle-ci a été bien gérée. Au-delà du volume d'activité, on ne revient de toute façon jamais au point de départ, car l'expérience de l'entreprise s'est enrichie. Elle renforce la cohésion des équipes et permet de savoir ceux sur qui, et ce sur quoi, on peut compter. Bien gérée, une crise est facteur de progrès. ■