

Les crises 2011, leçons pour l'avenir

Par Thierry Libaert



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com

© 2011 Tous droits réservés

Si 2010 avait connu quelques crises retentissantes à l'instar de Toyota qui dut rappeler en février plus de 8 millions de véhicules et surtout BP qui dut affronter la crise liée à l'explosion de la plateforme Deep Water le 20 avril dans le golfe du Mexique, 2011 a apporté son cortège de crises avec la perception d'une accélération croissante. Chaque mois apporta une nouvelle crise, chacune riche d'enseignement.

Servier

L'affaire Servier avait démarré en 2010 avec la découverte des effets du Médiator. Début 2011, le scandale rebondit avec la révélation que le laboratoire connaissait les risques, conjugués à la divulgation des méthodes de lobbying puis en septembre les problèmes liés à d'autres médicaments comme le Protelos. Cette crise, qui rappelle celle du sang contaminé en 1986, prend son intensité à cause de deux éléments amplificateurs ; le domaine concerné est celui de la santé, qui avec l'alimentation et l'environnement sont les thèmes les plus sensibles aux yeux du public, mais aussi en raison de la perception que le risque était connu et étouffé pour des raisons commerciales.

Renault

La pseudo affaire d'espionnage de Renault qui vit le PDG Carlos Ghosn annoncer le 23 janvier ses certitudes avant d'être contredit par les enquêtes, nous rappelle la part d'incertitude propre à chaque crise et le danger des déclarations souvent trop hâtives en période extrême.

Quick

Le décès en janvier 2011 d'un adolescent ayant dîné dans un restaurant Quick d'Avignon a donné lieu à une stratégie de communication de la part de son PDG assez originale puisque celui-ci privilégia la communication sur les réseaux sociaux, notamment sur la page Facebook de la chaîne de restauration rapide. Cela permettait de toucher le public cible de Quick sans donner une trop forte visibilité médiatique à la marque.

Galliano

L'affaire Galliano éclata en mars suite à la diffusion sur un site internet d'une vidéo tournée en décembre 2010 dans un bar parisien où ce dernier proférait des propos antisémites. Crise elle aussi révélatrice des nouveaux pouvoirs des réseaux sociaux où chacun d'entre nous avec son seul smartphone peut devenir déclencheur de crise.

E-Coli

L'intoxication alimentaire E-Coli qui sévit en Europe en mai-juin fut caractéristique de ces crises nouvelles, indétectables, imprévisibles, mutantes et protéiformes et la tension extrême entre l'urgence de répondre aux attentes du public et le niveau de connaissances des experts. Furent donc accusés les concombres espagnols, les salades et les tomates avant que ne soit incriminée le 10 juin une exploitation de graines germées en Basse Saxe.

Fukushima

Après le séisme et le tsunami qui s'ensuivit, plusieurs réacteurs de la centrale nucléaire de Fukushima explosèrent en mars 2011 émettant des doses massives de radiations. La communication de crise fut balbutiante avec un PDG trop discret, des informations parcellaires et trop rassurantes pour être crédibles, conjuguées aux révélations, là aussi, d'un risque lié à une faiblesse des investissements dans le domaine de la sécurité des installations. Les conséquences furent majeures en Europe, notamment pour la filière nucléaire avec les annonces d'arrêt des programmes belges, allemands et italiens. La crise émerge en Occident par les conséquences de l'accident japonais et le procès en légitimité de la filière nucléaire qu'avait vraisemblablement trop communiqué sur l'avantage d'être non carboné à l'heure où le réchauffement climatique apparaissait l'impératif écologique majeur. Cette crise nous enseigne également les difficultés des modèles de prévision où l'événement déclencheur (l'explosion) intervient en conséquence d'une causalité doublement indirecte, le raz de marée suivi du tsunami.

Sony

La confirmation par les dirigeants de Sony – qui s'inclinèrent pour demander publiquement pardon lors d'une conférence de presse en mai 2011 – de l'infiltration informatique concernant la Play Station et qui occasionna le piratage potentiel de 10 millions de numéros de carte bancaire a confirmé que la réactivité des dirigeants est un paramètre majeur des gestions de crise réussies. En l'occurrence, c'est l'extrême lenteur de Sony à admettre le piratage dont l'entreprise fut l'objet qui créa l'intensité de cette crise.

Blackberry

Dix millions de propriétaires de Blackberry furent touchés en octobre 2011 par une impossibilité de tout usage de la messagerie électronique pendant trois jours. Les caractéristiques sociologiques des possesseurs de Blackberry conjuguées une fois de plus à la lenteur des réactions de l'entreprise contribuèrent au déferlement des critiques envers la société.

Banques

Les banques se retrouvèrent nombreuses au cœur de la tourmente avec l'effondrement boursier des valeurs financières à l'été 2011 en raison des problèmes de solvabilité de plusieurs états, et notamment la Grèce. La Société Générale a fait l'objet de rumeurs portant sur sa situation financière et l'Autorité des Marchés Financiers ouvrait une enquête le 12 août dernier. Issue apparemment d'un article du *Daily Mail* affirmant que la banque était au « bord du désastre », cette affaire illustre une fois de plus les ravages possibles des rumeurs, et l'extraordinaire difficulté d'y mettre fin.

Cora

Le licenciement annoncé le 26 octobre 2011, puis annulé, d'une caissière d'un magasin Cora, accusée d'avoir volé un ticket de caisse ouvrant droit à une réduction, a soulevé une indignation des internautes particulièrement sur la page Facebook de l'entreprise et illustré la capacité de mobilisation non organisée sur les réseaux sociaux. La tentative artificielle de mettre en scène la semaine suivante par une vidéo postée sur Youtube des salariés défendant la réputation de l'entreprise aura paru comme une méthode vaine issue d'une tactique de communication ignorant trop largement la psychologie des internautes sur les réseaux sociaux.

Prothèses PIP

Commencée avec l'affaire du Médiateur, l'affaire se termine avec les prothèses PIP et l'annonce de la recommandation de retirer les prothèses implantées. 30 000 femmes sont concernées par une affaire qui remet en lumière le secteur le plus sensible aux crises, celui de la santé. Du culte du corps à sa décomposition, cette crise est représentative d'une société en perte de repères où les responsabilités sont collectives.

Strauss-Kahn

En dehors des crises organisationnelles, l'année aura été particulièrement marquée par l'affaire Strauss-Kahn qui débuta le 14 mai. Cet événement qui en dehors du groupe Accor ne concerne pas la communication de crise pour les entreprises, reste un cas d'école assez remarquable. L'abandon des charges le 22 août, la déclaration à la presse du lendemain et l'interview du 16 septembre n'auront pas suffi à redresser une réputation. Les mêmes messages que Bill Clinton au moment de l'affaire Lewinsky furent utilisés, mais l'impression d'un dispositif de communication trop huilé où s'amalgamèrent la compassion, l'empathie, la théorie du complot et la technique de détournement réduisit la crédibilité du discours. Les rebondissements de l'affaire du Carlton de Lille ne purent qu'augmenter la distance envers le personnage.

Les leçons de 2011

S'il fallait retenir quelques leçons de ces crises, trois points mériteraient d'être signalés. D'abord, l'importance toujours soulignée de la nécessaire réactivité. L'affaire Galliano n'aura pas eu d'impact sur Dior et LVMH puisque l'entreprise se sépara immédiatement de son créateur vedette. Ensuite la communication digitale ne peut plus être dissociée de la gestion des crises, les réseaux sociaux peuvent créer une crise, ils sont une formidable caisse de résonance, mais aussi un outil de gestion au service de l'entreprise. Le troisième point est le plus inquiétant. A constater les noms des organisations confrontées aux crises, et alors que tout indique que les crises se développent dans leur fréquence et leur intensité, il est inquiétant de constater le faible niveau de préparation aux crises et d'observer le sentiment de sidération qui prévaut dans les organisations. Si cela pouvait éventuellement se comprendre pour certaines entreprises a priori moins exposées, c'est plus difficile pour les plus importantes d'entre elles. La brutale disparition d'Arthur Andersen, un des cinq grands noms de l'audit, il y a dix ans, devra rappeler à nos dirigeants que les sociétés sont mortelles et que l'anticipation est le maître mot de toute stratégie de gestion des crises.

Thierry Libaert

Professeur en communication à l'Université de Louvain

Maître de conférences à Sciences-Po Paris

Membre du Comité Economique et Social Européen.

Directeur Scientifique de l'Observatoire International des Crises



20ème numéro du Magazine de la communication de Crise et Sensible

Vous avez dit « communication sensible ? »

Ce numéro d'exception pose les bases de la communication sensible. 55 pages. Téléchargement libre et gratuit

<http://www.communication-sensible.com>