

Leçons des crises 2013

Par Thierry Libaert, le 22 décembre 2013



Magazine de la Communication de crise et sensible © Décembre 2013

www.communication-sensible.com

Editeur : Observatoire International des Crises (OIC)



ISSN 2266-6575

Comme chaque année, 2013 n'aura pas manqué de nous égrener sa traditionnelle série de crises.

- **Lubrizol.** L'année des crises a démarré le 21 janvier avec une importante fuite d'un gaz particulièrement odorant. Située dans la région rouennaise, l'usine Lubrizol à l'origine de l'explosion, entreprise classée Seveso, s'est retrouvée sous les feux de l'actualité, la fuite s'étant fait ressentir jusque dans la région parisienne. Le rapport d'enquête publié le 18 juillet indiquera une série de défaillances individuelles, collectives et techniques à l'origine de l'accident.

- **Findus.** Le scandale des lasagnes à la viande de cheval (février), immédiatement appelé « Affaire Findus » n'a pu que renforcer la méfiance des consommateurs dans l'industrie et l'on sait que le domaine de l'alimentation est, avec celui de la santé, le domaine où les crises sont les plus intenses. La découverte de circuits de production avec des intermédiaires en Roumaine ou à Malte a contribué à cette image d'opacité de la filière que les nouvelles révélations de fin d'année viennent accroître.

Un des premiers combats en communication de crise consiste à nommer la crise et malgré tous les efforts, celle-ci restera l'affaire Findus. En pareil cas, c'est souvent l'entreprise bénéficiant de la plus forte notoriété qui écope de la dénomination. L'affaire aura rappelé que la crise est parfois mortelle, ce qu'a illustré l'entreprise Spanghero qui ne devra son salut qu'à son changement de nom.

- **Goodyear.** Goodyear fut, comme PSA en 2012, l'entreprise emblématique des plans de restructuration, avec l'annonce le 12 février, de la fermeture de l'usine d'Amiens. Parfaitement compréhensible pour un public d'actionnaires, la fermeture d'une usine dégageant des bénéfices ne peut qu'être incompréhensible pour le grand public, et pire encore, pour les salariés.

- **Rana Plaza.** L'effondrement du Rana Plaza, bâtiment abritant des installations de confection, dans les faubourgs de Dacca au Bangladesh, a causé plus de 1.000 morts, le 24 avril 2013. Cette affaire nous rappelle, outre la funeste loi du mort-kilomètre puisque ce sujet disparut très vite de nos médias, que l'éparpillement des responsabilités est souvent un ralentisseur de crise pour une entreprise. En effet, le grand nombre d'étiquettes retrouvées dans les décombres (Mango, Benetton) a donné le sentiment d'une dilution des responsabilités individuelles au profit d'une attitude globale des entreprises privilégiant la main d'œuvre à bon marché au détriment des impératifs de sécurité. Le décalage entre un accent mis dans les rapports RSE des entreprises sur leurs pratiques dans les pays occidentaux, et celles qui s'opèrent dans les lieux de production, ne peut manquer de ruiner la crédibilité des démarches de reporting. Une caractéristique de gestion de crise consiste souvent à promulguer des engagements pour éviter qu'une telle catastrophe ne se reproduise. Neuf mois après les faits, peu semblent avoir été tenus ; il est vrai que l'opinion internationale a fini de s'y intéresser.

- **Le Tour de France.** Le Tour de France a connu sa crise annuelle avec, quelques jours avant le départ, l'annonce par la commission sénatoriale du Sénat, de la prochaine parution de son rapport contre le dopage, finalement publié le 24 juillet. La fuite du nom du coureur Laurent

Jalabert aura une fois de plus terni l'image du Tour. Toutefois, cette énième connaissance de cas de triche n'aura en rien impacté l'attrait de cette course mythique. Comme pour Total après l'Erika, les scandales du Crédit Lyonnais ou de la Société Générale, la réputation déclinante n'entraîne pas automatiquement la désaffection des spectateurs ou des clients.

- **Furosémide.** Dans le domaine pharmaceutique, lourdement assombri par l'affaire du Médiateur en 2012, l'industrie a connu une nouvelle crise avec le retrait du marché, le 7 juin, du Furosémide, suite aux décès de plusieurs personnes âgées sous traitement de ce produit. L'agence de sécurité sanitaire (ANSA) a redonné l'autorisation de commercialisation fin août, après avoir mis en évidence l'innocuité du produit et la mauvaise utilisation du médicament. Dans un secteur sensible, la réaction des pouvoirs publics doit désormais être immédiate, principe de précaution oblige, quitte à ce qu'ensuite, la précaution puisse être assimilée à de la précipitation.
- **SNCF.** Le déraillement d'un train SNCF en gare de Brétigny-sur-Orge, le 12 juillet, causa sept morts et des dizaines de blessés. Due prioritairement à une pièce métallique mal réglée et qui servait aux aiguillages, cette crise fut, de l'avis de la plupart, bien gérée. Un président présent sur le terrain, des mots justes, une forte réactivité, la présence sur les réseaux sociaux, la relation personnalisée avec les victimes, les engagements de contrôle ; la panoplie de la bonne communication de crise était complète. Mais, cette bonne communication de crise a-t-elle été déterminante ? Cela est moins sûr. Car en effet, l'angle médiatique, qui en pareil cas se porte immédiatement sur l'imputation en responsabilité de l'organisation, s'est ici immédiatement déplacé sur un autre sujet : les sauveteurs auraient été accueillis par des jets de pierre et des victimes auraient été détroussées par de jeunes pillards. Le témoignage d'une policière passa alors en boucle pour stigmatiser la situation et les réflexions sur la déliquescence du corps social devint le sujet majeur, loin devant la responsabilité de la SNCF. Cela ne diminue en rien la bonne gestion de crise ferroviaire, mais il est bon de se méfier de tout automatisme dans le domaine de la communication de crise qui n'est pas, rappelons-le, une science exacte.
- **Disneyland.** Pour ne prendre qu'un autre exemple, l'accident d'un enfant de cinq ans qui faillit être mortel, et qui se déroula à Disneyland Paris le 30 octobre, n'entraîna que relativement peu de retombées médiatiques. Il est impossible de déterminer la part de l'événement en soi (un accident non mortel) de la part de responsabilité (l'enfant se serait levé trop tôt) ou de l'actualité du jour (le retour des otages) ou de la bonne gestion de crise.
- **Lac Mégantic.** Un autre train déraille à Lac Mégantic, au Canada le 6 juillet. 47 morts furent dénombrés. Et comme souvent, on retrouva, mais trop tard, des signes avant-coureurs, des alertes parfois massives comme ce courrier d'élus de la ville aux autorités annonçant des « dommages considérables » si des travaux de consolidation n'étaient pas entrepris rapidement.
- **Asiana Airlines.** Ce même jour aux Etats-Unis un Boeing 777 d'Asiana Airlines s'est écrasé à son atterrissage à San Francisco, faisant trois morts et de nombreux blessés. Ce dernier cas est symptomatique de la part prise par les réseaux sociaux en gestion de crise. Une heure après

l'accident, ni le site web d'Asiana, ni son compte *Tweeter* ne mentionnaient le crash et il fallut attendre deux heures et demie pour que le premier communiqué de presse soit mis en ligne. Quant au site de l'aéroport de San Francisco, il devint inaccessible dans les minutes qui suivirent le crash et il ne redevint opérationnel que 12 heures après. Par contre, le fil *Tweeter* fut utilisé à 15 reprises durant ce laps de temps. Boeing de son côté publia son premier *Tweet* 35 minutes après le crash sans que rien n'apparaisse sur son site web.

A l'inverse, les informations non contrôlées étaient déjà largement présentes. 20 minutes après le crash, les premières photos mises en ligne par les rescapés étaient sur Twitter et dans les huit premières heures, la photo de l'avion en feu avait été retweetée plus de 30.000 fois. Les informations tweetées par les rescapés devinrent des éléments centraux d'une histoire qui se déroulait en dehors des médias traditionnels.

Réseaux sociaux. Si les réseaux sociaux apparaissent aujourd'hui indispensables à toute communication de crise, ils en obscurcissent également les frontières. Du simple accident au *bad buzz*, tout devient crise et propice aux commentaires dénonçant la mauvaise gestion de crise. La crise est un événement exceptionnel d'une gravité extrême pouvant menacer durablement une organisation, les commentaires, pour virulents qu'ils puissent être sur les réseaux sociaux, ne présentent pas automatiquement le même degré de gravité. Pour reprendre une formule éculée, l'arbre du *bad buzz 2.0* ne doit pas cacher la forêt des crises.

Thierry Libaert.