

Scandales alimentaires

ALERTE DANS L'ASSIETTE (DI)GÉRER LA PARANO

PLUS L'AGRO-ALIMENTAIRE SE CONTRÔLE ET FAIT DES ANALYSES, PLUS ELLE INQUIÈTE. LA TRANSPARENCE NE SUFFIT PLUS. COMMENT SORTIR DE CE PARADOXE ET GÉRER UNE CRISE POUR LES MARQUES? ANALYSE ET CONSEILS.

Cela se passe un samedi dans un hyper de région parisienne. Au rayon volailles, il y a le stand des poulets de Désiré. Sur l'emballage, la photo de Désiré et son argumentaire sur son statut d'éleveur, l'alimentation des volailles, les conditions d'abattage et le reste. Et il est là Désiré, en chair et en os, avec

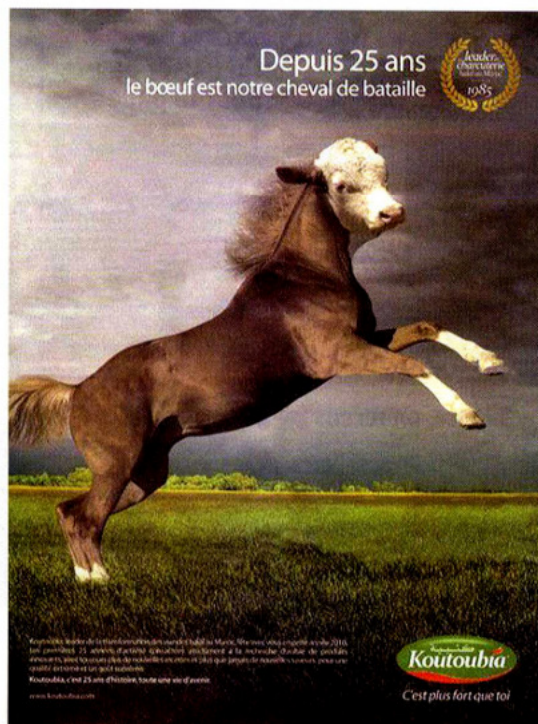
moustache et tablier de sapeur, le même que sur la photo de l'emballage. Manque plus que Philippe Katherine pour l'accompagner en chantant son poulet 728120. Ce serait un peu too much et on replongerait dans la pub spectacle. Non, Désiré est juste venu faire sa tournée des hypers pour rassurer le chaland

DES DISTRIBUTEURS ONT RETIRÉ DES PRODUITS ALORS QU'AUCUN RISQUE SANITAIRE N'ÉTAIT ÉVOQUÉ.

en montrant qu'entre le producteur et le consommateur, le distributeur joue la transparence. C'est devenu très tendance la transparence. Elle s'inscrit dans les tentatives de réponse de l'industrie agro-alimentaire et des distributeurs aux différentes crises qui rythment le tempo des angoisses médiatisées.

En matière de crises, il convient d'abord de sérier les problèmes. Celle de Spanghero qui confond le cheval et le bœuf n'a rien à voir avec la vache folle, le H1N1, la listeria ou la vieille affaire de benzène dans le Perrier*. Ces dernières relèvent de l'accident industriel et sanitaire et génèrent de l'angoisse. Celle de Spanghero relève en revanche de la fraude et génère colère et défiance. « Pour la crédibilité et le statut des marques, l'affaire du cheval dans le bœuf est aussi grave sinon plus que les crises sanitaires. Ces dernières sont graves par les conséquences qu'elles peuvent avoir sur la santé. Le cheval mélangé à du bœuf n'engendre pas de problème sanitaire, mais il sape la réputation des marques parce que cela relève de la tromperie organisée », observe Benoît de Laurens chez Lowe Strateus. Désiré qui fait la tournée des hypers pour vendre ses poulets répond à trois attentes fortes du consommateur : réassurance, traçabilité, relation directe du producteur au consommateur.

Consultant pour l'industrie agro-alimentaire, Xavier Terlet rappelle qu'on aurait tort de reporter toutes les responsabilités sur les industriels du secteur : « l'alimentaire en France est assuré à 70 % par des TPE et PME. C'est donc très atomisé, et les producteurs ont tout intérêt à exposer leur savoir-faire ». Le producteur qui vient s'exposer en public aux clients en hyper rassure le chaland, parce qu'il humanise la relation. Au passage, il rend un joli service à l'enseigne. 48 heures après son



passage, Désiré sera retourné à ses volailles. Mais la clientèle sédentaire de Leclerc, Carrefour ou Auchan sera toujours là pour valider les bénéfices d'image du passage de Désiré. Cette stratégie de mise en avant des producteurs présente également un autre avantage : « Communiquer sur l'origine des produits, l'alimentation et les conditions d'élevage ou de culture permet de gommer ce qui concerne les conditions d'abattage et l'aspect industriel du métier qui sont peu valorisants et engendrent rapidement des polémiques », souligne Thomas Marko, conseil pour plusieurs marques de l'agro-alimentaire. Il observe également deux temps dans la réaction des marques aux situations de crise : le très court terme et le moyen-long terme. Dans les jours qui ont suivi la révélation de l'affaire Spanghero, on a vu apparaître des stickers sur les packagings. Ainsi de Lustucru, apposant sur certains de ses plats cuisinés la mention « viande bovine française ». Même réaction chez Fleury-Michon qui a collé sur certains jambons préemballés un sticker « porc français »,

Prémonitoire
«...Le bœuf est notre cheval de bataille», slogan d'une pub marocaine pour la marque Koutoubia, en 2010.

assorti du logo « bleu-blanc-cœur » accordé selon la qualité d'élevage et l'alimentation du cheptel. Ces contre-feux visent à limiter les dégâts. Le fait est qu'il y a urgence à réagir : dans les deux semaines qui ont suivi le pataquès du cheval dans le bœuf, les ventes de plats cuisinés à base de viande ont chuté de 45 % selon Nielsen, et les distributeurs ont carrément éliminé certains produits de leurs rayons. Alors qu'aucun risque sanitaire n'était évoqué. Ce qui confirme ce qu'observent les professionnels de la communication : l'abus de confiance peut être aussi ravageur que l'alerte sanitaire. Ce qui s'explique notamment par le niveau de maturité du consommateur. Ainsi, certains composants sont mis en cause tels que l'aspartame ou l'huile de palme. « Pour autant, les consommateurs exercent un arbitrage », observe Xavier Terlet. Même s'il est informé des méfaits supposés de l'aspartame, le consommateur exerce des choix et accorde des exceptions : même si je prends un risque, je ne vais quand même pas renoncer au Coca Light ! Idem sur l'huile de palme : je ne vais pas pour autant renoncer à Nutella. « Cela signifie que le consommateur veut la vérité sur les produits. C'est l'ignorance qui engendre les peurs. En revanche, la vérité autorise le débat et l'arbitrage au profit des marques qui ont par ailleurs un véritable capital confiance auprès des consommateurs », poursuit X. Terlet.

Les stratégies à moyen et long terme s'inscrivent dans une démarche de prévention-anticipation. Nomen s'est livré à une étude sur le rapport aux marques des 18-40 ans. Une partie de l'étude est consacrée aux marques alimentaires. « Le terrain a été réalisé avant la révélation de l'affaire Spanghero », précise Sophie Gay chez Nomen. L'étude pose entre autres la question suivante : « Selon vous, quelles sont les valeurs à développer en priorité par les acteurs du secteur de l'alimentaire ? ». Il en sort un palmarès de la performance des marques sur la base de 11 critères. Sur l'ensemble de ces critères notés sur une échelle de 1 à 10, la moyenne du secteur alimentaire est à 5,5. Six des onze critères atteignent ou dépassent cette moyenne. Avec une moyenne à 6, le

10% DE LA POPULATION ASSURE L'ALIMENTATION DES 90% RESTANT QUI SONT DÉCONNECTÉS DES RÉALITÉS DE LA PRODUCTION

rapport qualité/prix arrive en tête des attentes, tout comme la simplicité. Suivent innovation et créativité (5,9), originalité et différenciation (5,7), naturalité (5,6) et traçabilité (5,5). Viennent ensuite des critères tels que la proximité, l'écoute, la responsabilité sociale et environnementale, la transparence, le rêve et l'évasion. Il en sort un classement des marques jugées sur l'ensemble des critères. Le trio gagnant réunit Danone, suivi de Nestlé et Carrefour.

Tout en priorisant l'incontournable rapport qualité-prix, le consommateur accorde un intérêt croissant aux questions de naturalité, santé, traçabilité. Ipsos s'est livré pour Quezac (Nestlé Waters) à un sondage sur la consommation d'eaux gazeuses. Sondage dont les résultats impactent directement la campagne que la marque a lancée au mois de mars. Les résultats montrent entre autres que 8 Français sur 10 valorisent l'origine des produits, et 7 sur 10 accordent leur préférence à des produits du terroir français.

Cette prime accordée aux produits de terroir est paradoxale. Elle sous-entend que la qualité de ces produits serait supérieure à celle des industriels de l'alimentaire, supposés s'approvisionner dans d'obscurs marchés étrangers. Or, observe Julien Lemoine, DG de CLM BBDO, « l'alimentation n'a jamais été aussi encadrée et sécurisée. Les accidents sanitaires sont bien moins fréquents que par le passé, mais ils sont beaucoup plus visibles ». Cette sécurisation est le fruit de l'encadrement des filières. Elle est aussi le fruit de l'autocontrôle qu'exercent les industriels pour préserver la réputation de leurs marques. Ceci renvoie à l'un des vaccins fondamentaux pour prévenir ou gérer toute crise : le capital marque. « On pardonne beaucoup

La prime accordée au terroir est paradoxale : la qualité des produits serait supérieure à celle des industriels de l'alimentaire...



plus facilement à quelqu'un que l'on connaît qu'à un inconnu », rappelle Julien Lemoine. Ce qui signifie que tous les discours développés sur la traçabilité, la transparence, les conditions de production, fonctionnent comme antidote en cas de crise. Ils contribuent à entretenir une relation de confiance et nourrir le capital marque, ce concept énoncé au cours des années 90 et dont on aurait tort de croire que ce n'était qu'un artifice marketing alors qu'il s'agit d'un attribut essentiel de la relation marque-consommateur. McDo en sait quelque chose. Son expérience des crises, notamment en France, peut faire école (cf. encadré).

Depuis mi-2012, Saupiquet a développé une nouvelle application sur son site internet. À partir du code-barres saisi sur une boîte de thon, la marque vous donne le nom et le pavillon du bateau qui a pêché la bête, ainsi que la zone de pêche. Une première sur la filière poisson, assure Saupiquet dont le business repose à 100 % sur la conserve de poisson. Ces informations peuvent paraître tout à fait anecdotiques. Pas du tout. « La filière pêche est de celles qui auront à affronter des crises dans l'avenir, compte tenu de

la surpêche, de la diminution des ressources, conjuguées avec l'accumulation des métaux lourds dans la mer », avertit Thomas Marko. En exposant ses méthodes de pêche et la traçabilité de ses produits, Saupiquet ouvre un parapluie et se dote d'arguments anti-crise. Ce procédé est déjà mis en place par d'autres industriels. En saisissant un code-barres sur un pot de yaourt, Danone vous dit le nom (éventuellement le prénom, l'âge et les mensurations) de la vache qui a bien voulu donner son lait pour votre yaourt. On doit s'attendre à ce que le storytelling développe ces nouvelles argumentations. Des éleveurs facétieux ont déjà envisagé de faire sponsoriser leurs vaches par des consommateurs en quête d'authenticité. Ça promet de bien belles histoires en web-veillée.

Cette tendance surfe sur une réalité sociologique : en Europe, moins de 10 % de la population assure l'alimentation de plus de 90 % de ceux qui sont occupés à autre chose, mais continuent de se nourrir. Déconnectée des réalités de la production, la majorité mangeante cherche à se rassurer sur ce que fait la minorité qui produit.

Un engagement mal perçu

L'un des volets de l'étude Nomen concerne la responsabilité sociale et environnementale des marques. À la question « Quelles sont selon vous les marques qui s'engagent sur des problématiques de société : protection de l'environnement, commerce équitable, conditions de travail... », la part des NSP est archi-dominante : 46%. Autrement dit, les stratégies déployées dans ce registre ne sont pas perçues. Les marques les plus citées plafonnent à 3% : Leclerc, Nestlé, Danone, Carrefour, Apple, Nike et Max Havelaar. Cette faiblesse des scores en citations spontanées ne doit pas induire de fausses interprétations. La tentation est forte de considérer qu'au regard de la faiblesse de la perception des consommateurs sur ces critères, autant remiser cela à plus tard. Ce serait oublier un peu vite qu'en cas de crise, de quelque nature qu'elle soit, l'engagement de la marque sur la responsabilité sociale et environnementale est l'un des contre-feux les plus efficaces.



LES LEÇONS DE la crise, SELON MACDO

Entre vache folle, traçabilité, procès d'intention en malbouffe ou exploitation de main d'œuvre étudiante sous-payée, McDonald's sert volontiers d'exutoire. Normal, on ne prête qu'aux riches. Aux yeux de Benoît Viala, DG en charge du pôle influence d'Havas Paris, le cas McDo en matière de gestion et d'anticipation des crises est exemplaire. Il en tire trois enseignements. « Ne pas confondre responsabilité juridique et responsabilité morale. La seconde est largement aussi importante que la première parce qu'elle fonde la confiance ». Autrement dit, ce n'est pas parce que votre responsabilité dans une crise n'est pas juridiquement prouvée, qu'il faut l'ignorer. Tout argument de contestation doit appeler une réponse, même si cette contestation relève du procès d'intention. C'est moins la responsabilité juridique qui est en cause que la réputation de la marque. En second lieu, « toute communication doit être associée à une action et inversement. Il faut faire et faire savoir ». La politique de concertation avec le monde agricole qu'a mise en place McDonald's, son engagement sur l'approvisionnement en viande bovine française, assortie de signes sur la traçabilité des produits, s'inscrit dans cette réponse aux attaques sur son statut de multinationale broyeuse d'identités locales. Le troisième enseignement tient dans la capacité à ne jamais lâcher prise : « La première fois que McDo a tenu un stand au salon de l'agriculture, ça a été interprété comme un coup de pub, voire de la provocation. Treize ans après, le restaurateur est toujours au salon de l'agriculture et c'est devenu une évidence », observe Benoît Viala. Analyser l'origine d'une crise suppose d'y répondre non seulement dans le moment, mais aussi de tenir un discours de preuve dans la durée. Toutes les marques doivent cultiver leur mémoire. C'est peut-être à cela que servent les crises. **P.L.**



« Ce n'est pas parce que votre responsabilité dans une crise n'est pas juridiquement prouvée, qu'il faut l'ignorer. Tout argument de contestation doit appeler une réponse, même si cette contestation relève du procès d'intention. »
Benoît Viala, DG d'Havas Paris, à propos du cas McDo.

L'émergence de ces attentes sur la transparence, la traçabilité et la naturalité de l'alimentation, a trois conséquences sur la communication. La première est celle de la pertinence du media web. Si le off-line reste le territoire de la séduction, ses formats permettent rarement l'argumentation. Il est difficile de réduire en 30 secondes une stratégie de marque sur ses process d'approvisionnement, transformation, chaîne logistique et commercialisation des produits. Sans compter les obligations légales du type « trop de gras tue le cochon qui sommeille en vous ». L'essentiel des discours de preuve est sur le web. Compte tenu de sa pénétration, ce media s'impose comme celui de la traçabilité. La deuxième conséquence est celle de l'effacement de la ligne de démarcation entre le marketing produit et la communication corporate. « On ne peut plus faire le malin à la télé en déroulant une plateforme de marque établie par le marketing déconnectée des réalités sociales et environnementales », assène Benoît de Laurens. Les engagements sociétaux de l'entreprise inscrits dans la RSE deviennent aussi déterminants que l'attractivité des produits.

La troisième conséquence de ces évolutions de comportements des consommateurs concerne la place des marques de distributeurs. Elles ont longtemps été affublées du statut de sous-marques : bas-prix, bas de gamme, dernier étage du rayon avant le parking. La recette : recours aux capacités de surproduction des marques nationales, sous-traitance et compression des marges. Le paysage a évolué. Les Système U, Leclerc, Carrefour ou

Monoprix ont vite compris que leurs clients ont changé de logiciel et que la valeur ajoutée réside dans la qualité. Ce qui les conduit à la fois à mettre en scène leurs fournisseurs dans le théâtre des hypers et hausser le niveau de qualité des produits vendus sous leurs marques. Saupiquet en sait quelque chose : les MDD détiennent 50% de parts de marché sur le segment des conserves de poisson « et nous sommes pour partie fournisseurs de leurs marques », confesse son directeur général, Armand Baudry. Ce qui signifie que les distributeurs, qui sont les plus proches du porte-monnaie de leurs clients, sont aussi ceux qui en connaissent le mieux les attentes et comportements. Quand ils jouent la carte de la transparence en invitant leurs fournisseurs à domicile, ils savent pertinemment le bénéfice d'image qu'ils en tirent. Un bénéfice qui se transforme de plus en plus au profit de leurs propres marques.

L'intérêt des crises réside dans l'identification des responsabilités. Le contenu qui nourrit le concept de communication responsable n'a de valeur que s'il traduit des engagements sur tous les fronts de la responsabilité. A 360° comme le revendiquent les poncifs du moment. Si ce 360° n'est qu'un élément de langage (expression chère à la communication politique), l'effet boomerang est garanti. ■

PHILIPPE LEFÈVRE

* En 1990, la découverte de traces de benzène dans une dizaine de bouteilles de Perrier par un laboratoire américain va conduire la marque à détruire 280 millions de bouteilles dans le monde, et remettre durablement en question son expansion aux États-Unis.