

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains de l'École
de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
CEA
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF DR&P
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
Thales
Total
Wight Consulting²
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} janvier 2011)

**QUELLES SONT LA PLACE ET
LA LÉGITIMITÉ DE LA COMMUNICATION
COLLECTIVE PROFESSIONNELLE ?**

par

Louis ORENGA

Directeur du Centre d'information des viandes (CIV)

Séance du 1^{er} octobre 2010

Compte rendu rédigé par Yves Dougin

En bref

Vache folle, grippe aviaire, grippe porcine, sont des crises récentes auxquelles a été confronté Louis Orengea comme responsable du Centre d'information des viandes. Face aux effets dévastateurs de peurs irraisonnées, comment gérer la communication ? Les médias aiment la dénonciation. Des experts friands de notoriété ne rechignent pas à annoncer des catastrophes ; quand ils se montrent optimistes, ils sont suspects d'être liés à des intérêts financiers. Les messages à la télévision sont réglementés de manière telle que les professionnels ne peuvent communiquer que par des détours acrobatiques. Quand il y a crise, il est trop tard pour bien communiquer. Quand c'est le calme, il n'est pas facile de capter l'attention de l'opinion. Quand les professionnels communiquent, ils sont soupçonnés de manipulation... Louis Orengea, qui fait face à ces défis depuis de nombreuses années, témoigne de son expérience et avance des pistes pour sortir des ornières actuelles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

EXPOSÉ de Louis ORENGA

Les problématiques de crise ont ceci de particulier qu'elles concernent tout le monde. Les individus y sont exposés tout comme les entreprises, même si ces dernières y sont de plus en plus fréquemment confrontées. Je vous propose d'articuler mon exposé en trois étapes. La communication collective étant a priori considérée comme un non-sens marketing, j'aimerais tout d'abord poser les bases historiques qui permettront d'en légitimer les fondements stratégiques. Je livrerai ensuite quelques idées et règles générales sur les méthodes de gestion de crise que j'appliquerai enfin au secteur de la viande à travers divers exemples.

Les pionniers américains

Pendant ma formation en marketing, j'ai appris qu'il fallait d'abord défendre l'entreprise, bâtir des analyses qui permettent de protéger les marques et de les positionner par rapport à la concurrence. L'action collective constitue, on va le voir, la négation même de cette attitude. Pourtant, et en particulier dans nos sociétés, elle est stratégiquement utile.

L'américain Michael Porter¹ a été le premier à faire référence aux stratégies collectives et à inciter les entreprises à s'intéresser à leur environnement. Il a montré que les entreprises performantes qui évoluent dans un secteur ou une filière qui ne l'est pas, finissent toujours par disparaître. Quoi qu'elles fassent, les firmes subissent toujours l'influence des éléments extérieurs et restent influencées par l'image du secteur auquel elles appartiennent. Ces éléments exogènes ont également des effets sur l'attitude des consommateurs et sur la perception des avantages procurés par les produits qu'elles fabriquent.

La communication collective, un non-sens marketing

Une entreprise doit généralement s'adapter à la demande de son client. La communication collective, elle, tente d'adapter le client au produit. Elle pratique en quelque sorte une forme d'anti-marketing. En inscrivant son action dans le long terme, elle va tenter d'évaluer les évolutions de la société, des attentes des citoyens et des consommateurs afin de les anticiper. La communication collective n'a d'intérêt que si le problème diagnostiqué ou la question posée concernent l'ensemble du secteur. Si c'est un problème de marque, celle-ci doit le gérer elle-même.

Le secteur laitier, premier investisseur « collectif »

Il y a une vraie place pour les communications collectives au sein de chaque marché, et pas seulement en période de crise. L'idée souvent admise selon laquelle les prises de parole collectives initiées par des interprofessions se substituent à celles des marques, constitue une grave erreur en termes d'approche. Il y a des organisations collectives qui opèrent sur des secteurs où les marques sont très fortes ; c'est le cas du secteur laitier, qui est historiquement le plus gros investisseur en communication collective. C'est aussi l'un des plus importants secteurs alimentaires en investissement de marque. Le plus faible en communication collective, c'est la viande. C'est aussi l'un des plus faibles au niveau des marques.

Le CIV et la filière Viande

L'existence du Centre d'information des viandes (CIV) est bien antérieure à la crise de la vache folle. Il a été créé il y a 20 ans et cohabite parallèlement à l'interprofession, qui fonctionne chez nous comme une holding financière : elle prélève les cotisations et met en place la communication collective publicitaire et promotionnelle. Le rôle du CIV est très différent et son organisation très particulière. On y trouve des professionnels du secteur, bien

¹ Michael Porter est professeur de stratégie d'entreprise à l'université de Harvard, spécialiste de l'avantage concurrentiel (ou avantage compétitif). Cofondateur du cabinet de conseil en stratégie Monitor Group.

sûr, mais aussi des représentants des pouvoirs publics, qui siègent au conseil d'administration. Ceci n'en fait pas pour autant un établissement public. Le CIV dispose par ailleurs d'un conseil scientifique composé pour un tiers de chercheurs, un tiers de médecins et un tiers de vétérinaires.

Le CIV propose, les comités valident

Ce qui est plus original, c'est qu'il y a aussi un conseil de consommateurs qui rassemble douze associations parmi lesquelles l'UFC-Que Choisir, ainsi qu'un conseil d'éthique. Celui-ci comprend un comité pour le bien-être animal, où siègent des associations de protection des animaux et un comité environnement dans lequel siègent des experts et des ONG environnementales. Ces différents conseils orientent toutes les actions du CIV. Nous ne pouvons sortir aucune information sans une validation, a priori, des scientifiques. Les associations de consommateurs, comme celles qui sont en charge de la protection animale, ont le pouvoir, statutairement, de faire retirer a posteriori toutes communications informatives du CIV avec lesquelles elles seraient en désaccord. C'est, de ce point de vue, une organisation unique.

La gestion de crise

Comment tout cela se met-il en pratique lors des gestions de crise ? Je peux vous garantir que nous avons une petite expérience de ces situations. Dans la viande, c'est bien simple, elles sont quasiment permanentes. Lorsque je suis rentré dans ce secteur, je n'imaginai absolument pas la variété de sujets à laquelle j'allais devoir faire face. Nous avons dû gérer récemment un miniséisme parce qu'un éleveur anglais s'est mis à commercialiser de la viande clonée. Plus récemment encore, la question de l'abattage rituel a fait un retour en force. Ce sujet de société déclenche à chaque fois des réactions très dures et assez inquiétantes.

Personne ne sait gérer les crises

Je voudrais ici rappeler les principes de base de la gestion de crise, tels que j'ai pu les mettre en œuvre au CIV. Principe n°1, qu'il faut toujours avoir à l'esprit : les crises ne se gèrent pas. Mis à part quelques très rares exceptions où vous parvenez à anticiper et à éviter le problème, vous subissez la crise dans l'immense majorité des cas. En revanche, et c'est le second principe, vous pouvez avoir une influence sur sa durée et en favoriser l'issue. La durée d'une crise dépend en effet directement de la posture adoptée pendant la crise : soit vous adoptez une stratégie cohérente et vous pourrez en limiter les conséquences ; soit vous n'optez pas pour la réponse qui doit être faite et vous êtes alors embarqués dans un tourbillon qui peut durer plusieurs mois, et à l'issue duquel l'entreprise ou le secteur sortent fortement diminués.

Éviter la crise dans la crise

Il faut donc éviter d'accroître les effets négatifs de la crise et créer dès le départ les conditions qui permettront un dénouement le plus rapide possible. Une posture inadaptée peut provoquer une crise dans la crise, qui peut être plus grave que l'élément déclencheur. Un exemple : lors de l'alerte de cet été sur la viande britannique clonée, la première réponse a été de dire : *« chez nous cela ne peut pas arriver. »* C'est la pire des réactions. Techniquement, nous savons très bien que cela peut arriver en France. Nous n'avons aucune procédure pour savoir si nous n'importons pas de la viande clonée de 4^e génération. Personne ne sait aujourd'hui tracer ce genre de chose.

Le souvenir de Tchernobyl

Ne pas le reconnaître peut provoquer une crise profonde et durable, comme l'épisode du nuage de Tchernobyl. Le problème n'était donc pas de savoir s'il y avait ou non de la viande clonée en France, mais bien de déterminer une position univoque face à cette éventuelle présence. J'ai donc adopté une posture claire et technique, qui a consisté à rappeler que la

viande clonée n'était pas un sujet en France. Tout simplement parce que tout le monde est contre : les professionnels, les consommateurs et les pouvoirs publics. Nous en avons profité pour rappeler notre position en faveur de la recherche, ne serait-ce que pour pouvoir mettre en place des systèmes de contrôles efficaces. La crise n'a duré que deux ou trois jours parce que nous avons évité que le sujet dérape en crise de société.

Tout sauf le silence... et la pub

Nous devons toujours expliquer ce qui est en train de se passer et prendre le problème dès le départ. C'est un corollaire du second principe de gestion de crise. Au début, vous prenez le risque d'accroître les tensions mais vous posez les bases de la sortie de crise. Mieux vaut déclencher de petites avalanches préventives plutôt que d'attendre la catastrophe. C'est lorsque l'on ne dit rien, en pensant que les choses vont se tasser, que la situation s'aggrave. L'entreprise, en général, refuse de parler du problème. Elle préfère au contraire faire de la publicité pour dire que tout va bien et valoriser les points positifs. En début de crise, les directeurs marketing des entreprises que je visite sont d'autant plus tentés d'actionner ce levier que leurs ventes ont baissé de 30 %. Mais pour l'opinion, la publicité ne sert qu'à vendre plus. Lorsque les gens commencent à avoir peur de la qualité intrinsèque d'un produit, cela devient un argument contreproductif. Quinze jours après le déclenchement de l'épidémie de grippe aviaire, lorsque les ventes de volaille étaient en chute libre, nous avons demandé aux consommateurs si une campagne publicitaire ou promotionnelle lancée par les professionnels du secteur les inciterait à acheter davantage. La réponse a été sans appel : 80 % des personnes interrogées ont répondu : « non ».

Choisir le champ de la prise de parole

Le troisième principe de la gestion de crise consiste à choisir clairement le champ sur lequel vous décidez d'intervenir. Vous devez choisir le domaine de légitimité sur lequel vous appuyez votre décision : politique, technique ou sociétal. C'est ce choix qui définit votre stratégie. On peut prendre une décision pour des raisons politiques, pour des raisons scientifiques et techniques. Trop souvent, nous brouillons les messages et diminuons les chances de succès d'une décision parce ce que nous pensons que les gens ne vont pas l'accepter. Pour faire passer la pilule, nous habillons ces décisions avec des raisonnements pseudo-scientifiques. Neuf fois sur dix, un scientifique interviendra dans le débat pour vous tacler, en décrédibilisant la décision que vous venez de prendre.

L'exemple des farines animales

Lorsqu'il a été décidé d'interdire totalement l'utilisation des farines animales chez tous les animaux, il s'agissait d'une décision avant tout politique, en réponse à la perception que l'opinion avait du problème. Comme nous avons rendu carnivores des animaux végétaliens, l'interdiction s'est appliquée aux bovins avant d'être étendue aux porcs et à la volaille. La décision a été peu argumentée sur le plan scientifique. La volaille n'est pas sensible par voie alimentaire au prion de l'ESB (encéphalopathie spongiforme bovine) et les porcs, tout comme les poules, sont omnivores. La décision aurait dû être expliquée davantage au travers d'une réponse politique correspondant à une démarche sociétale, alors que cette décision a plus été interprétée comme scientifique car nous avons en fait rendu végétaliens des animaux qui ne l'étaient pas. Personne ne s'en est offusqué.

Les actions concrètes : l'exemple de la grippe aviaire

Je voudrais maintenant illustrer mes propos avec quelques exemples concrets de mesures prises pendant la crise de la grippe aviaire. En moins de 15 jours, nous avons appris que les volailles des pays tiers étaient atteintes d'une maladie transmissible à l'homme. Très vite, on enregistre quelques décès. L'information se diffuse alors dans tous les médias et les journaux de 20 heures ouvrent tous là-dessus (l'existence de la souche H5N1, le virus responsable de la grippe aviaire, a été médiatisée à partir de 2004, ndlr). Le ministre de la Santé dit : « nous

sommes face à un risque de pandémie humaine catastrophique » et le ministre de l'Agriculture rassure en rappelant qu'il n'y a « *pas de problème alimentaire* ». L'opinion ne retient évidemment que la première affirmation. La consommation de volailles s'effondre de 30 % en deux semaines. Un reportage télévisé va jusqu'à montrer des volailles autour d'une tombe dans un cimetière.

Lorsque la population s'inquiète, la consommation baisse

Contrairement à l'ESB, où il y avait un risque sanitaire réel lié à la consommation de certains produits, l'absence de danger de contamination par l'ingestion de volaille en France est confirmée à 99,9 % par les scientifiques. Le ministère de l'Agriculture nous demande alors de contribuer à gérer la crise. Nous lançons une série d'études qui nous permettent d'évaluer l'inquiétude de l'opinion et de mesurer l'impact du phénomène : lorsque 40 % des gens commencent à ne plus comprendre, à s'inquiéter, cela se traduit instantanément par une baisse de 10 à 15 % de la consommation, sachant qu'en période normale, lorsque rien ne se passe, vous avez toujours environ 15 % de gens inquiets. Ces données nous donnent un étalonnage, une espèce d'échelle de Richter de la perception du risque. Cela nous permet également de savoir quel outil de communication mettre en place. Dans le cas de la grippe aviaire, les cotes d'alerte sont largement dépassées.

De l'information dans les aéroports

Nous avons installé un plateau téléphonique relié à un numéro vert pour répondre à ceux qui s'inquiètent ou qui cherchent de l'information. Nous avons ensuite lancé une campagne à la radio et à la télévision afin de répondre clairement aux questions que les gens étaient légitimement en droit de se poser. Nous diffusons en parallèle des messages aux médecins pour qui nous avons édité des documents scientifiques. Nous sommes allés dans les aéroports et dans les gares avec des blocs d'information pour répondre aux questions. Enfin, nous avons lancé des actions dans la presse et à la radio, en faisant intervenir différents acteurs, des éleveurs, des représentants du CIV, l'AFSSA (Agence française de sécurité sanitaire des aliments, aujourd'hui regroupée au sein de l'Anses, l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail, ndlr).

Ne pas renouveler l'erreur des cantines

Lors de la gestion de la crise de l'ESB, nous avons fait une erreur monumentale en sous-estimant le problème des écoles. Nous avons communiqué auprès des associations de consommateurs mais pas dans les écoles primaires ni auprès des mairies ou des associations de parents d'élèves. La réaction des associations de parents d'élèves avait été immédiate et la majorité des écoles de France ont supprimé la viande de bœuf dans les cantines. Cela a été dramatique. Pour la grippe aviaire, la première chose que nous avons faite, c'est d'envoyer une information aux mairies en expliquant qu'il n'y avait pas de problème. Deux mairies ont souhaité malgré tout retirer la volaille du menu des cantines. Le ministre de la Santé est tout de suite intervenu en leur demandant de rétablir la situation immédiatement.

De la nature des crises

Les crises peuvent être de natures très différentes. Elles peuvent être très dures, comme celle de l'ESB, ou larvée, comme celles auxquelles nous faisons face depuis quelque temps avec les rapprochements qui peuvent être faits entre consommation de viande et environnement. Elles sont beaucoup plus difficiles à contenir mais tout aussi dommageables. Lorsque le Parlement européen invite, au printemps dernier, Paul McCartney pour expliquer aux députés « *pourquoi il faut devenir végétarien parce que les bovins polluent la planète en produisant des gaz à effet de serre* », vous êtes confronté à un phénomène assez fantastique. Nous voyons là à quel point le politique peut être imprégné d'un discours sociétal que personne ne maîtrise.

En Europe, la viande, c'est d'abord du lait

À ma connaissance, les végétariens consomment des produits laitiers. Or, n'oublions pas qu'en Europe les deux tiers des vaches produisent du lait avant de faire de la viande. Plus de 90 % des veaux que nous consommons en France sont issus du secteur laitier. Vous trouvez malgré tout des députés européens qui racontent que si nous mangions moins de viande rouge, il y aurait moins de vaches. Si nous voulons légitimer la place de l'élevage bovin dans nos sociétés, il faut rappeler qu'il s'agit d'abord d'un sous-produit du lait. Sauf que ce n'est pas pour les entreprises du secteur laitier une démarche très "marketing".

Le diktat altermondialiste

Globalement, nous devons affronter le diktat des opinions altermondialistes bien pensantes, qui font fi de toutes les réalités du système de production, de consommation, et qui racontent souvent n'importe quoi. S'il est vrai que le développement de la consommation des productions d'origine animale pose un problème de ressources mondiales, cela ne modifie pas a priori les équilibres en Europe et en France. Il y a un vrai mélange des genres. Je vous livre quelques exemples des dérives auxquelles nous sommes confrontés : nous parlons beaucoup de déforestation et nous en attribuons une partie des causes au secteur alimentaire, et notamment à la viande. Moyennant quoi, il y a un certain nombre de consommateurs en France qui ne mangent plus de viande rouge alors que les forêts françaises n'ont jamais été aussi importantes. Il n'y a pas si longtemps, certains maires, dont ceux de Saint-Nazaire et de Nantes, ont décidé de supprimer la viande des écoles, deux jours par semaine, pour contribuer à améliorer l'environnement.

La voiture ou le steak

Je peux aussi vous parler d'un site internet financé par la MAIF et l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) sur lequel vous pouvez lire que la production d'un kilo de bœuf est égale à 70 kilomètres parcourus en voiture. Ce calcul ne tient tout simplement pas compte de la fréquence respective des déplacements et de la consommation de viande. Un Français met en moyenne presque un mois pour consommer un kilo de bœuf, alors que les banlieusards font 70 kilomètres en voiture tous les jours pour venir à Paris. En d'autres termes, si vous décidez un jour de ne pas aller à Orly en voiture, vous pouvez consommer de la viande de bœuf pendant un mois sans arrière-pensée !

Les médias déclencheurs des crises ?

Dans la plupart des alertes que connaissent les secteurs professionnels, les modes de traitement adoptés par les journalistes jouent un rôle important. Si la presse n'est pas à proprement parler à l'origine des crises, elle en constitue souvent l'élément déclencheur. Un exemple : nous effectuons régulièrement des retraits sanitaires de produits non conformes. Nous mettons en place des procédures avec affichage dans les points de vente. En général, tout cela est très bien organisé. Pourtant, *Le Parisien* fait sa une en parlant d'un « *problème majeur* »... Sauf qu'il n'y a pas de problème et que personne n'a été infecté. Voilà une crise qui n'en est pas une, et qui a été provoquée par la presse. La mondialisation de l'information rend par ailleurs les choses rapidement incontrôlées et incontrôlables. Un incident en Angleterre peut déclencher une crise en France alors que nous ne sommes pas concernés. Comme je le signalais, la grippe aviaire a provoqué un effondrement de la consommation de volaille en France alors qu'il n'y avait pas un seul cas en Europe. Dans ce cas, la presse joue un rôle d'accélérateur.

La culture de l'opposition

La culture de la concertation, qui consiste à mettre tout le monde d'accord avant de donner une information est de moins en moins partagée en France. Il s'agit, là encore, d'un vrai problème de société, et la situation ne s'améliore pas. Ce qui est valorisé aujourd'hui, ce sont

les oppositions. Vous n'existez que si vous êtes en opposition. Une situation dans laquelle les médias jouent également un grand rôle. Alors que j'étais récemment sur un plateau de télévision avec un vétérinaire et le représentant d'une association de consommateurs, le journaliste nous pose une question à laquelle nous répondons tous qu'il n'y a aucun risque. Le fait que nous soyons tous d'accord sur ce même point l'a rendu très sceptique : il sous-entendait que nous lui cachions quelque chose. Du tac au tac je lui ai lancé : « *Si nous étions tous à dire qu'il y a un risque, vous poseriez-nous la même question ?* » Il y a eu un blanc. En période de crise, ce genre de comportement s'exacerbe.

Vers une troisième voie

La presse n'est pas là pour faire de la pédagogie ou pour expliquer les solutions mises en place. Elle pointe les dysfonctionnements. Il n'y a pas d'espaces qui permettent de s'adresser aux consommateurs sur la base d'instances de concertation en valorisant les accords. Or il y a de très nombreux territoires à investir, notamment en ce qui concerne les réglementations, communautaires ou nationales, sur lesquels ni la pub, ni la presse n'apportent de réponses satisfaisantes. Nous avons au contraire l'impression que personne n'est jamais d'accord avec personne. C'est pour contourner ce problème qu'il faut inventer une troisième voie réservée à la communication informative, qui ne relève pas de la stratégie d'entreprise et qui valorise le consensus. Il faudra enfin renforcer les communications collectives pour répondre à la demande d'information des consommateurs. Et pas seulement en période de crise.

DÉBAT

Des États aux intérêts divergents

Un intervenant : *J'arrive d'Argentine, un pays qui possède deux religions, le catholicisme et le bœuf. Il faut avouer que leur viande est incomparablement meilleure que la nôtre. Peut-on imaginer que le CIV devienne un instrument qui œuvre pour l'amélioration de la qualité de la viande française ? Sur l'épisode de la vache folle, j'ai le sentiment que les responsables politiques et administratifs français se sont fait totalement manipuler par leurs homologues anglais. Ne pensez-vous pas qu'il y ait au niveau international des niveaux d'intérêts divergents qui pervertissent complètement les systèmes d'information ? Comment affrontez-vous cela ?*

Louis Orenga : Je n'ai jamais porté de jugement sur la qualité des viandes des autres pays. Le problème ici, c'est qu'une très bonne viande est une viande grasse. Or personne n'en veut. Donc nous faisons de la viande maigre, mais c'est moins bon. C'est comme pour le camembert.

Contrôles sanitaires : les Anglais ont baissé la garde

Sur l'origine des crises, il est vrai que les problèmes arrivent souvent d'Angleterre. Ce n'est pas par hasard. Lorsqu'elle était au pouvoir, Margaret Thatcher a considéré que l'encadrement et la régulation étaient inutiles et que les entreprises étaient suffisamment responsables pour gérer le risque sanitaire. Dans le domaine agricole, c'est une erreur majeure. Les structures de production de l'Europe agricole sont des PME. Elles n'ont pas économiquement accès à l'ensemble des contrôles. Lorsqu'un éleveur rencontre un problème dans sa ferme, il infecte une région en un mois et toute l'Europe en soixante jours. En quelques années, la Grande-Bretagne a complètement baissé la garde sur ce front. Les systèmes de soutien au secteur agricole ont disparu. Dans les années 1990, c'est nous qui envoyions des vétérinaires pour reconstituer le tissu de contrôle en Angleterre. Le pays est aussi devenu l'une des plus grosses portes d'entrée d'importation alimentaire en provenance des pays tiers. Vous multipliez les risques. Certaines crises nées en Angleterre sont parties de fermes situées autour des aéroports.

Int. : *Je me souviens que la Grande-Bretagne a interdit l'utilisation des farines animales pour des raisons sanitaires tout en continuant à les exporter dans les pays européens en toute connaissance de cause. Les gouvernements se reprochent rarement ce genre de coup bas.*

L'exemple américain

L. O. : Henri Nallet avait tenté d'intervenir 15 jours après avoir découvert le subterfuge. Il a été immédiatement désavoué par la Commission Européenne et nous avons dû reprendre les importations. Un autre exemple : les Américains ont déposé une plainte à l'OMC (Organisation mondiale du commerce) parce que nous refusions leurs poulets chlorés. J'ignore si les poulets doivent être chlorés ou pas, mais ce problème montre que nous n'avons pas la même philosophie alimentaire. Les Américains considèrent qu'ils ne peuvent maîtriser l'intégralité des problèmes... au stade de la production primaire et donc ils compensent à l'arrivée en chlorant, ou ionisant, ou toute autre technique sur l'aliment final. Nous, nous exigeons que le produit soit propre dès le départ. Statistiquement, il y a beaucoup plus d'infections alimentaires par habitant aux États-Unis qu'en France.

Alimentation et sécurité alimentaire

Plus globalement, je pense que des sujets comme l'agriculture et l'alimentaire devraient être traités dans le cadre de la Politique européenne de sécurité et de défense (PESD). Les problèmes de sécurité et d'indépendance alimentaire doivent être débattus ensemble. Un pays qui ne sait plus se défendre, qui ne sait pas se nourrir et qui ne sait pas se soigner court un risque majeur.

Int. : *J'ai entendu dire que dans l'armée américaine, les jeunes sont en si mauvaise condition physique qu'ils n'arrivent plus à suivre les programmes d'entraînement. Ils ne courent plus, ils ont des fractures spontanées. C'est catastrophique.*

L. O. : Encore une fois, nous n'avons pas la même philosophie. Là où ça coince, c'est quand ils exportent leurs problèmes de société en Europe. Je vais prendre un exemple simple. On reproche à la viande rouge d'être cancérigène. Dont acte. Mais lorsque vous analysez la littérature sur ce sujet, vous vous apercevez que 90 % des données proviennent des États-Unis ou de pays tiers : les Américains consomment 45 kg de viande de bœuf par an et par habitant ; les Argentins, 70 kg. En France, nous ne dépassons pas la barre des 16 kg. Et nous venons expliquer aux Français qu'il ne faut pas consommer plus de 500 g de viande rouge par semaine s'ils sont prédisposés à certains types de cancer alors que leur consommation quotidienne ne dépasse pas 31 g en moyenne, soit deux steaks par semaine !

Coordonner l'action de l'État avec les collectives

Int. : *Ne pensez-vous pas qu'il puisse être judicieux de renforcer la coopération entre l'État et les interprofessions pour crédibiliser le message des collectives en cas de crise ?*

L. O. : Vous avez raison. Mais en réalité, ce qui nous handicape, ce ne sont pas les incohérences de communication entre les pouvoirs publics et nous, mais plutôt entre les différents ministères impliqués dans un dossier. Nous militons activement pour qu'émerge une stratégie globale d'information qui soit cohérente entre les messages émis par les pouvoirs publics et ceux des structures professionnelles. Un tiers du budget du CIV provient du ministère de l'Agriculture et de la Commission européenne. Nous ne pouvons pas faire quelque chose sans que cela soit aussi validé par les pouvoirs publics. On nous reproche d'ailleurs assez souvent d'être "aux ordres".

L'atout de la proximité

Int. : *J'ai le sentiment que l'opinion est assez sensible à la notion de proximité. Vous ne nous avez pas beaucoup parlé des bouchers. J'ai personnellement confiance dans le boucher chez*

qui j'achète ma viande, qui lui-même fait confiance aux deux ou trois éleveurs de Loire chez qui il se fournit. Cette communication de proximité me semble très importante. Comment travaillez-vous cette cible ?

L. O. : La réalité du marché est très claire : la boucherie traditionnelle ne représente pas plus de 10 % des ventes de viande en France. Comment voulez-vous qu'elle soit en mesure de rassurer 98 % de la population qui consomme de la viande ? Second problème : vous avez confiance en votre boucher parce qu'il vous sert une viande de qualité. Mais, en cas de pépin, auriez-vous confiance dans les explications qu'il pourrait vous donner sur le prion ? Nous réalisons toutefois beaucoup d'actions en direction des boucheries artisanales, non pas pour les parts de marché qu'elles représentent, mais pour le symbole qu'elles représentent et auquel vous faites allusion.

Le CIV "juge et partie"

Int. : *Dans mon métier de consultant, je fais assez peu confiance aux insiders. Je recherche plutôt l'avis de ceux qui sont à l'extérieur. Soit par la littérature, soit par les interviews. De ce point de vue, le CIV ne part-il pas avec un lourd handicap ?*

L. O. : Sur le côté "juge et partie" des prises de parole du CIV, sachez que pour un opérateur économique, c'est encore pire. Il n'est absolument pas crédible. Mais oui, c'est un handicap. Comme vous vous en doutez, la présence du mot "information" dans la dénomination du CIV est considérée comme *douteuse* par de nombreux observateurs : un organisme qui dépend des deux tiers des organisations professionnelles et qui s'appelle *centre d'information* n'est pas concevable dans une société qui n'admet pas qu'un secteur économique puisse "faire" de l'information.

La fronde anti-viande

Le CIV représente d'ailleurs un véritable danger pour les représentants des mouvements anti-viande, dont le poids ne cesse de croître et dont les attaques se durcissent. Ces associations considèrent en effet comme anormal le fait que le CIV puisse délivrer de l'information qu'eux seuls, ONG, végétariens ou végétaliens, sont aptes à fournir à l'opinion sur les dangers de la viande. Mais notre position est très claire : nous ne payons personne pour intervenir sur les plateaux. C'est la raison pour laquelle le CIV est constitué de scientifiques et d'associations de consommateurs. Lorsque nous prenons la parole, c'est bien le CIV qui parle, à partir de données objectivées, vérifiées, et qui, encore une fois, font l'objet d'un consensus.

Information = dysfonctionnement

Cela nous permet de sortir d'un système de communication totalement binaire : d'un côté la pub, qui « *ment à tout le monde* » ; de l'autre, la presse, qui seule et sans partage, est habilitée à « *dire la vérité* », mais dont l'opinion se méfie. Cela pose un vrai problème d'équilibre. De la même manière qu'un train qui arrive à l'heure n'intéresse personne, notre société a tendance à considérer qu'une information est forcément le signe d'un dysfonctionnement. Vous n'avez plus le droit d'expliquer une norme ou de proposer une communication informative. En matière de gestion de crise, c'est un vrai sujet. Je ne sais pas expliquer en quinze secondes un problème aussi compliqué que la grippe aviaire, sachant que si je fais de la publicité, elle va être rejetée par le consommateur.

Informé à plusieurs voix

Nous avons fait un certain nombre d'études pour savoir à partir de quel moment les consommateurs percevaient une action de communication comme une action d'information. Un des critères, c'est la multiplicité des gens qui prennent la parole. Vous ne pouvez pas donner d'information si votre code de communication est un message qui se répète sans arrêt. L'information ne doit pas avoir de slogan et doit permettre à des gens reconnus dans leur

domaine de s'emparer d'un sujet. C'est une polyphonie : il y a plusieurs émetteurs mais, à l'arrivée, vous donnez naissance à une musique que les auditeurs comprennent.

Quelle contribution pour les universitaires ?

Int. : *Ne pensez-vous pas que des universitaires, ou encore l'AFSSA, dont l'indépendance n'est pas sujette à caution, seraient mieux placés pour intervenir en cas de crise ? Chacun sait que cette agence n'est pas financée par la profession.*

L. O. : C'est bien ce que nous faisons. Dans les campagnes du CIV, nous faisons intervenir le directeur scientifique, ou la directrice de l'AFSSA. Mais je reste sur le fond d'accord avec vous : dans la mécanique dans laquelle nous évoluons, s'afficher comme le Centre d'information des viandes constitue un handicap. De la même manière que donner une information rationnelle en début de gestion de crise contribue à augmenter l'impact de la crise. Après, c'est une question de foi : on ne peut en même temps condamner ceux qui communiquent de façon peu claire, en payant des gens pour intervenir sur des forums internet en leur faveur, et déclarer que la transparence n'est pas efficace. Il faut choisir.

Des opérations clés en main en supermarchés

Int. : *Que faites-vous à destination des grandes surfaces, puisque vous nous dites qu'elles concentrent 90 % des ventes ?*

L. O. : L'interprofession mène de très nombreuses actions publi-promotionnelles à destination des grandes et moyennes surfaces (GMS). Nous leur proposons un certain nombre d'opérations "clés en main" afin qu'elles puissent valoriser leurs produits aux yeux de leurs clients. En dépit de ces efforts, la consommation de viande rouge baisse structurellement depuis 20 ans. Et pas que pour des questions de prix. Les interrogations sociétales finissent par influencer le comportement des consommateurs et modifient leur comportement.

Lady Gaga roule pour le CIV

Int. : *Une question essentielle : Lady Gaga est-elle devenue la Kate Moss du secteur de la viande ? Nous l'avons vu défiler avec une tenue faite à base de viande rouge. Plus sérieusement, vous parlez de consensus, mais n'y a-t-il pas aussi un intérêt à travailler sur la gestion des dissensions, quitte à les évoquer frontalement ?*

L. O. : Concernant Lady Gaga, tout d'abord, vous avez sûrement vu que l'Interprofession a rebondi dès le lendemain de ce défilé en achetant la surcouverture d'un journal gratuit avec ce message : « *devenez gaga de viande !* ». Lorsque vous lui demandez les raisons qui l'ont poussée à faire ça, elle répond qu'elle veut rester libre et ne subir aucun diktat. Nous avons tellement tapé sur la viande qu'il y a des gens qui disent leur ras-le-bol. Il y a d'ailleurs actuellement un redémarrage de la consommation, nous le voyons bien sur internet, vraisemblablement lié à la mode des régimes de type Dukan (régimes à base de protéines).

La difficile quête du consensus

Sur votre seconde question, lorsque le CIV n'est pas en mesure de donner une information sur la base du consensus, nous expliquons les raisons pour lesquelles les gens ne sont pas d'accord. Lorsque nous avons tenté de mettre en place le système d'étiquetage sur l'origine de la viande, Bruxelles s'est fâché. J'ai expliqué la raison pour laquelle la Commission refusait les mentions d'origine : elle considérait qu'il s'agissait d'une entrave aux échanges intracommunautaires. J'ai expliqué ensuite la position des consommateurs, que nous avions interrogés, et qui souhaitaient six niveaux d'information. Puis enfin celle des professionnels, qui n'en voulaient qu'un, puis trois, après discussion. La Commission a malgré tout cassé le texte français pour finalement n'en autoriser qu'une : celle de l'origine.

Le désavantage des dissensions

L'autre problème que pose l'absence d'accord, autrement dit lorsque vous gérez des dissensions, c'est que les télévisions se battent pour avoir celui qui défend la position la plus extrême. Prenez Yann Arthus-Bertrand, par exemple. Il soutient à une heure de grande écoute que nous pourrions nourrir la terre entière en ne faisant que du bio. Il ajoute tenir l'information de la FAO (Food and Agriculture Organisation). J'appelle un dirigeant de la FAO, qui me dit que l'information est fautive. L'organisation publie un démenti dans la soirée, que personne n'a repris. Pas plus que l'on a demandé à Yann Arthus-Bertrand de faire amende honorable. Vous imaginez après le coût pour récupérer une fautive information dite devant 7 millions de personnes !

Enrayer les baisses de consommation

Int. : *À votre avis, comment devraient s'organiser les filières interprofessionnelles pour être plus efficaces, et freiner les phénomènes de déconsommation des produits issus du secteur agricole ?*

L. O. : Je vous donne raison sur le diagnostic : la consommation de fruits et légumes, de poissons et de viandes c'est, en gros, moins 20 % en 25 ans en part de marché. Il y a dans certains secteurs des problématiques liées à l'offre-produit, d'autres à l'évolution des comportements. De notre côté, nous essayons de voir dans quelle mesure la communication collective peut apporter une valeur ajoutée pour la filière. Nous le voyons bien dans le secteur du lait, il y a des choses qu'une interprofession peut naturellement faire et d'autres sur lesquelles elle n'a aucun poids. Il y a des sujets sur lesquels nous pouvons agir politiquement, mais pas réglementairement.

Le casse-tête des origines

On nous explique par exemple d'un côté qu'il faut développer une stratégie d'aménagement du territoire autour du monde agricole, défendre le tissu économique et social du pays, qu'il faut valoriser les origines parce que le consommateur le demande. De l'autre, vous avez une réglementation communautaire qui interdit de communiquer sur les origines : plus exactement, il y a un règlement qui rend l'indication d'origine obligatoire pour certains produits et un autre qui empêche d'en faire un argument de communication pour l'action collective et institutionnelle ! Autre exemple : des producteurs brésiliens ou argentins vantent les atouts de leurs viandes en restauration collective et dans les points de vente, mais je dois de mon côté l'interdire à mes éleveurs qui paient une cotisation. Tout ceci est sûrement cohérent aux yeux de certains, mais cela n'est ni explicable aux professionnels ni compréhensible pour nos consommateurs.

Présentation de l'orateur :

Louis Orensa : diplômé de l'Institut de Technologie de Paris et de l'Institut Supérieur du Commerce ; il est titulaire d'un diplôme d'études supérieures spécialisées en marketing, d'un diplôme de l'École nationale d'Exportation, et d'un diplôme de docteur ès Sciences de Gestion ; ancien élève de l'Institut des hautes études de la Défense Nationale ; il a été chef de service et directeur de département à SOPEXA, ensuite responsable du secteur des productions végétales à la direction du commerce extérieur de la CNCA (Caisse nationale du Crédit Agricole), puis directeur général de la Société COMARAL ; il est depuis 1987 directeur du Centre d'information des viandes (CIV) : il est aussi président fondateur de l'association Stratégie et communication collectives.

Diffusion janvier 2011