

**Séminaire**  
**Vies des Affaires**

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

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Arcelor  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SAP France<sup>1</sup>  
Schneider Electric Industrie  
THALES  
Total  
Unilog

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2005)

**LES PANIQUES ALIMENTAIRES**

par

**Jean-François MOLLE**

Directeur de la sécurité alimentaire,  
puis consultant pour le groupe Danone

Séance du 3 décembre 2004

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

**En bref**

Au-delà des risques alimentaires objectifs (contamination microbienne par exemple), en général bien connus et traités comme tels, les industriels de l'alimentaire sont désormais confrontés à des risques perçus et médiatisés (OGM, dioxines, par exemple) qui les désorientent. Les grandes marques, ayant capitalisé image, réputation, proximité voire affection auprès des consommateurs, y sont particulièrement sensibles et vulnérables. Pour Jean-François Molle, qui a mis en place des pratiques spécifiques à ces risques dans le groupe Danone comme directeur de la sécurité alimentaire puis comme consultant, gérer ces risques perçus suppose de mieux comprendre la dynamique des crises médiatiques et d'accepter de sortir de la culture du secret technique pour ouvrir le débat en temps opportun et avec les bons interlocuteurs... La méthode peut s'appliquer aux autres produits de grande consommation et de marques (parfums, cosmétiques, produits d'hygiène ou d'entretien, etc.).

*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 Jean-François MOLLE

J'ai intitulé cette séance "Les paniques alimentaires" ne sachant pas si l'auditoire serait formé aux questions liées aux risques alimentaires ou s'il serait un peu plus large, comme c'est le cas aujourd'hui.

Il faut savoir qu'il existe trois grandes catégories de dangers alimentaires : les dangers de nature microbiologique, liés à l'hygiène, tels que la salmonelle ou la listeria ; les dangers de type chimique, par exemple les résidus divers liés à la production agricole ou à la fabrication lorsque des composés chimiques apparaissent pendant la cuisson, par exemple ; et enfin, les dangers de nature physique, les corps étrangers, comme des débris de verre dans un yaourt.

La question qui se pose alors est celle de savoir s'il s'agit de risques réels, c'est-à-dire avec un réel impact sur la santé des consommateurs, ou simplement de risques perçus. C'est le cœur des développements qui suivent.

### Les intervenants : une équation complexe

Ces dangers étant identifiés, il faut maintenant évoquer le rôle des intervenants pour mieux comprendre le travail qu'il est possible de réaliser en amont sur les paniques alimentaires, afin, précisément, de les éviter. Il y a plusieurs grandes classes d'intervenants : les consommateurs, les actionnaires, les autres acteurs du monde économique, les technostructures publiques, les agences et enfin les médias.

#### *Les consommateurs*

Dans la chaîne complexe des intervenants du secteur de la grande consommation, nous distinguons en priorité les consommateurs, ce que comprennent mal les responsables issus d'autres secteurs industriels. Il existe en effet une telle concurrence entre les produits que la survie des sociétés dépend des dix derniers centimètres de la trajectoire de la main de l'acheteur sur le linéaire du supermarché ! Par conséquent, c'est cet acheteur que nous devons convaincre de la supériorité de notre produit, ou dans le cas présent, rassurer.

Or ce consommateur a beaucoup changé vis-à-vis des risques alimentaires car sa confiance a été ébranlée... Amiante, sang contaminé, vache folle (on a donné à manger de la viande aux vaches !). Aujourd'hui, même s'il est peut-être moins irrité qu'il y a quelques années, c'est ce changement de comportement qui est d'une grande importance pour la gestion des paniques alimentaires.

#### *Les actionnaires*

La vigilance est de mise également pour les actionnaires. Il ne faut pas oublier que Perrier a perdu son indépendance économique pour une question de sécurité des aliments, réelle ou pas, cela n'est pas le problème : il se trouve simplement que Perrier a été racheté par Nestlé. On comprend dès lors cette attention toute particulière des actionnaires vis-à-vis des risques alimentaires.

#### *Les autres acteurs du monde économique*

À l'intérieur de ce monde économique, on peut encore distinguer trois catégories d'acteurs, à savoir les producteurs agricoles, les industriels de l'alimentaire et les distributeurs. Il se joue un jeu compliqué autour de la question de la sécurité alimentaire : avec le développement de leurs propres marques, les distributeurs sont entrés en concurrence avec les industriels. Or certains d'entre eux pensent que la sécurité est un enjeu concurrentiel, comme on a pu le voir en 2001 et depuis lors, avec le lancement de leur Global Food Safety Initiative. Après tant de professions de foi, tout incident, inévitable avec une telle diversité de produits, de producteurs

et de distributeurs, affaiblit la crédibilité du dispositif. Ceci pour montrer la complexité du jeu des acteurs du monde économique, où la concurrence amplifie la perception des dangers alimentaires.

### *Les technostructures publiques*

Il convient maintenant de considérer les technostructures publiques : le monde politique d'une part, enclin à suivre les médias et les consommateurs, et l'Administration d'autre part, formée à une évaluation rationnelle des problèmes posés et à la définition de plans d'actions passant souvent par le biais de la réglementation. Dans toutes ces affaires qui ont défrayé la chronique, l'Administration, bien qu'elle se targue, sans doute à bon droit, d'être le défenseur de la santé publique, s'est trouvée quelquefois en situation de déséquilibre : en outre, ne prenant pas en compte l'anxiété, la perception des consommateurs, alors qu'elle exerce la tutelle publique des entreprises concernées, elle est apparue comme juge et partie, tentée ou soupçonnée d'étouffer les crises.

### *Les agences*

C'est dans un tel contexte qu'ont été créées les agences. Il faut dire au passage que ces agences sont vues de manière urticante par certains intervenants industriels ou administratifs. Mais c'est un tort car elles ont gagné leur légitimité précisément par leur caractère urticant, et ont joué leur rôle en restant parfaitement indépendantes de la gestion des risques et de la responsabilité des tutelles. Une autre catégorie d'intervenants est donc celle du monde para réglementaire ou para étatique qui prend la forme d'agences.

On assiste actuellement à une explosion de réglementations dans le domaine alimentaire. Pourtant, les pouvoirs publics en Europe, bien qu'armés de règles strictes, n'ont, en général, pas les moyens de contrôle correspondants de leur application comme c'est le cas par exemple de l'étiquetage OGM. Il n'existe aucune technique analytique conclusive pour contrôler ces produits. La vérification est de type documentaire : il faut remonter du produit jusqu'au champ où a été cultivé le soja, par exemple, contenu dans ce produit. C'est le seul moyen existant, mais il est inapplicable parce que la recherche peut prendre des mois. Il ne reste qu'à le faire deux ou trois fois en punissant très sévèrement les contrevenants dans l'espoir de faire peur aux autres.

### *Les médias*

Enfin, la dernière catégorie est celle des médias. Nous allons voir que la presse à tendance à faire de l'émotion, mais il n'est pas question ici de contester la légitimité de cette démarche. Prenons le cas des OGM et de la façon dont elle s'en empare : en novembre 1996, arrivée des premiers bateaux contenant du soja génétiquement modifié à Rotterdam. Le lendemain *Libération* titrait : « *Le soja fou arrive dans vos assiettes* ». L'article était parfaitement fondé, sérieux et équilibré. L'accroche était différente. On voit bien la mécanique de vente. Cela dit, je le répète, on doit simplement prendre en compte cette démarche comme faisant partie de l'écosystème.

Fait aussi partie de cet écosystème, l'accès direct de nombreux scientifiques aux médias, hors contrôle de leurs pairs (de type comité de lecture avant publication). Si vous dites, dans ce genre de situation,  $2+2=4$ , cela n'intéresse personne, en revanche, si vous dites  $2+2=5$ , vous avez une chance de faire de l'audience. Il n'est pas question ici de les ranger tous dans cette catégorie, de vrais problèmes ont été soulevés, comme celui de la vache folle, contre l'avis initial de la communauté scientifique, mais le phénomène existe et doit être pris en compte.

## **Les différents types de crises**

Il existe deux types de crises auxquelles une société comme Danone peut être confrontée : les crises ordinaires et les crises génériques.

Du côté des crises ordinaires, on retrouve l'exemple du verre dans un yaourt. Or, on fait tout pour les éviter, on sait gérer ce genre de crise : soit on retire les lots des rayonnages, soit, plus grave pour l'image, on fait un rappel sur le produit, ce qui implique qu'on le récupère directement chez le client...

En revanche il y a des crises beaucoup plus génériques, du type OGM ou vache folle, qui sont plus difficiles à gérer. En général ce n'est pas un événement lié à un seul produit comme dans le cas précédent, qui déclenche, à lui seul, une telle crise : elle naît de rumeurs qui s'enflent – exemple typique : la déclaration du ministre britannique à propos de la vache folle – au point qu'il arrive un moment où l'intensité médiatique sur le problème est telle que la crise s'est manifestement installée. Il est alors trop tard pour agir.

Pour résoudre ce type de crise générique, il existe deux procédés, la méthode classique et celle que nous proposons : le débat proactif.

### **La méthode classique**

Quand une entreprise doit affronter un risque perçu menaçant la consommation de son produit, l'acheteur étant devenu anxieux, elle est généralement préparée à affronter la crise, mais d'une façon classique, c'est-à-dire selon une politique de mise sous contrôle des risques consistant par exemple à charger son service consommateurs de répondre aux questions-type de la clientèle, ou à faire intervenir son président ou un grand expert pour rassurer l'opinion. Mais cette méthode est tout à fait inefficace car elle présuppose à tort qu'il suffit d'expliquer au consommateur qu'il se trompe.

En réalité, ce que la méthode classique ignore, c'est que lorsque la crise s'est installée, vous vous situez dans une zone émotionnelle.

Donc vos arguments rationnels, surtout s'ils sont émis de la part d'une des parties ayant un intérêt économique engagé, sont d'emblée discrédités. Votre stratégie de défense est alors inopérante voire contre-productive.

### **La dimension symbolique**

En réfléchissant à ce problème avec le groupe Danone en 1997, nous avons pu distinguer deux catégories de risques :

- les risques réels, ayant des effets sur la santé, qui sont des risques objectifs, graves et immédiats, s'appuyant sur des connaissances scientifiques robustes (ex : salmonelles, etc.) ;
- les risques perçus qui sont génériques et chroniques, au sens anglo-saxon du terme, c'est-à-dire qu'ils s'accumulent dans le temps, sur le long terme.

Par exemple, le problème des résidus de pesticides : vous en mangez tous les jours et vous n'êtes pas malade, mais qui dit que vous ne serez pas malade dans vingt ans ? Ce qui caractérise ce risque perçu, c'est qu'ici, au contraire des risques réels, la connaissance scientifique est encore parcellaire. Les débats scientifiques se déplacent alors de manière significative sur les doses.

Mais rappelez-vous bien que Perrier est mort non pas à cause des doses de benzène mais simplement parce qu'il y avait du benzène dans le Perrier. On ne voulait pas savoir si le danger était réel ou non. En période de crise, le recours à des scientifiques sérieux qui pourraient expliquer que les doses sont trop faibles pour être dangereuses, est sans effet.

En revanche, les scientifiques polémiques, les  $2+2=5$ , ont une forte audience et alimentent l'angoisse du consommateur. De plus, il ne serait ni sérieux ni rigoureux d'essayer de les écarter d'emblée.

Le risque réel est réglementé alors que le risque perçu ne l'est pas à quelques exceptions près. Si le risque réel est trivial, si tout le monde le comprend et s'il est souhaitable que l'entreprise le gère (prévention, assurance de la qualité) le risque perçu est quant à lui beaucoup plus symbolique et cette dimension, très difficile à appréhender, est en réalité capitale ; sur les OGM cet aspect symbolique se manifeste par des formules du type : "ils ont dérégulé l'ordre naturel des choses."

### **Le facteur d'indignation**

Nous avons été assistés par les travaux du sociologue Claude Fischler pour approfondir et identifier, derrière le risque perçu, un facteur d'amplification qu'on a appelé le facteur d'indignation.

Ce facteur d'indignation ne se manifeste que dans certains cas, dont voici quelques exemples :

- quand le risque perçu est proche ou local ; si des parents apprennent par la rumeur qu'il y a des radiations dans l'école de leurs enfants, que cela soit prouvé ou non, ils vont réagir ;
- si le risque est imposé ; un fumeur persuadé qu'un aliment est cancérigène, va manifester son indignation, tout en refusant de s'entendre dire qu'il prend plus de risque en fumant, parce qu'il a accepté ce risque-là ; il a raison : pour lui, l'entreprise "ne doit pas en rajouter !"
- dans le cas où le risque est profitable au business ; le consommateur qui n'en retire aucun bénéfice ne peut que s'indigner ;
- quand le risque ne peut être contrôlé ; si son origine n'est pas naturelle mais humaine, elle est scandaleuse ;
- lorsque le risque est indétectable ; quand des producteurs utilisent des OGM mais ne veulent pas le mentionner sur leurs étiquettes sous prétexte que c'est indétectable, c'est tout à fait dérangeant ;
- si le risque est très culturel, très symbolique ; "est-ce que je deviens génétiquement modifié si je consomme des OGM ?" ; (cf. *Pensée magique et alimentation aujourd'hui*, Cahiers de l'OCHA n°5, 1996, Claude Fischler, coauteur) ;
- enfin et surtout, dès lors que le risque est irréversible ; c'est un des arguments de Greenpeace sur les OGM : "les OGM sont définitivement sortis de la boîte de Pandore".

### **Une autre stratégie : le débat proactif**

Comment prévenir les risques perçus et les facteurs d'indignation associés ? Par un débat proactif devant avoir lieu avant la crise afin de la désamorcer.

Avec la méthode classique, en tant qu'industriel, on reproche au consommateur d'être émotif, affectif, quand on voudrait lui expliquer qu'il a tort de s'inquiéter, mais on est bien content qu'il le soit quand on veut lui faire aimer une marque ou un produit. On voit bien là toute l'ambivalence et le manque de réalisme des industriels. Pour Danone, qui est une marque dont l'un des principaux atouts est le capital de confiance et d'affection des consommateurs, le débat proactif est capital. L'idée proposée est simple : ne pourrait-on pas essayer d'ouvrir nos dossiers, de discuter, de sortir de notre culture du secret technique avant que des problèmes ne soient soulevés, par temps calme ?

Deux questions se posent alors : quand et avec qui discuter ?

Quand ? Avant que la crise n'éclate. Il faut être suffisamment à l'écoute des débats et des rumeurs pour voir à quel moment les sujets envenimés vont émerger.

Avec qui ? Certainement pas avec le consommateur. Communiquer est inutile, puisque l'accès direct au consommateur implique une simplification des problèmes qui inquiète : au

début de la crise OGM le communiqué des industriels distribué en masse dans un magazine à grand tirage était tellement simplifié, apaisant, que les associations lui ont immédiatement ôté, à juste titre, toute crédibilité.

Or ces mêmes associations de consommateurs qui, en France, ne sont pas représentatives des consommateurs (très peu d'adhérents), mais qui en revanche sont crédibles, demandent à pouvoir ouvrir nos dossiers par temps calme.

Danone a donc entrepris d'organiser un ensemble de conférences sur des problèmes délicats (une dizaine à la fin des années 1990), dont une, par exemple, sur les allergènes, sujet peu connu à l'époque des associations généralistes. Après l'exposé d'un scientifique, les représentants de Danone ont confié que face à l'absence de seuils sûrs pour tout le monde, ils ne savaient que faire, en dehors de la mise en œuvre de bonnes pratiques limitant le risque (cf. le guide de l'ANIA – Association nationale de l'industrie alimentaire –, rédigé avec le concours des associations d'allergiques).

En effet, dans ce type de réunion, on ne disait pas que des choses agréables, car si vous invitez des associations pour affirmer que tout va très bien, elles ne reviennent pas. Au terme de cette réunion, une présidente d'association a pu dire : « *manifestement vous ne connaissez pas tout, mais ce qui est fait est tout de même relativement sérieux* », un discours impossible à tenir en période de crise.

D'autres exemples, trop délicats pour être mentionnés ici, ont pu conduire à un réel déminage de sujets difficiles.

Il reste à savoir si nous contrevenons aux règles d'éthique. Avons-nous manipulé des responsables d'association ? Je ne le crois pas parce que tout ce qu'on leur a dit était vrai. Mais je pense que leur attitude était plutôt "d'en prendre et d'en laisser", par simple esprit critique ou par référence à des sources contradictoires.

### **Les limites de la démarche**

La démarche a cependant ses limites. En premier lieu, il ne faut pas oublier les risques réels et l'utilité de continuer à les mettre sous contrôle.

Ensuite, notons que le développement de l'expertise constitue une limite puisque les académiques qui participent à ce genre d'expertises risquent d'être discrédités. Il y a en effet une quête impossible de l'indépendance de l'expert. En revanche, ce qui peut être demandé, c'est sa transparence. Aux États-Unis par exemple on attend d'un expert qu'il soit transparent et non pas indépendant : s'il doit travailler sur tel produit de Danone, il est invité à déclarer tous les contrats de recherche qu'il a obtenus pendant les dix dernières années. Vous savez alors qui parle.

En outre, le rôle des scientifiques moins scrupuleux et des médias peut constituer, nous l'avons vu, une entrave de taille.

Enfin, et c'est la principale limite, la mauvaise santé en général des corps intermédiaires, de ces associations, est alarmante. En France, on recense dix-neuf associations de consommateurs, à peu près toutes exsangues, toutes incapables de gérer un dossier dans sa dimension technique, ou à la limite de ne pas pouvoir le faire. Avec qui discuter alors ? L'émergence d'un pouvoir consommériste fort est souhaitable !

## DÉBAT

### Sur le jeu des acteurs et la gestion des risques

**Un intervenant :** *La période de crise peut faire l'objet d'une exploitation. Je pense aux pays de l'Est qui ont profité de la crise de la vache folle pour s'approvisionner à bon marché en viande de bœuf... Est-il possible que ces intéressés en rajoutent pour exploiter la crise ?*

**Jean-François Molle :** Je n'en ai pas connaissance mais pourquoi pas. Puisque les experts et les scientifiques disaient qu'il n'y avait aucun problème avec le muscle, par opposition aux matériaux à risques spécifiés (produits du système nerveux central essentiellement), ils n'avaient aucune raison de ne pas en profiter...

**Int. :** *Comment se fait-il que Perrier coule pour son affaire de benzène et que Coca-Cola résiste aux affaires du même type ? On voit bien l'effet de la taille de l'entreprise dans la capacité de gestion des risques.*

**J.-F. M. :** Vous parlez de la crise Coca-Cola en Belgique : en juin 1999, dans une école à Bornem, l'absorption par des élèves de boissons Coca-Cola a fait éclater une vague de plaintes pour des troubles de santé. Un problème de production ou de stockage aurait changé le goût du Coca-Cola et vraisemblablement provoqué des réactions psychosomatiques. Étant incapable d'en détecter rapidement l'origine, Coca-Cola, pointé du doigt par les médias, a été contraint de retirer tous ses produits du marché. Il faut donc nuancer. Dans cette crise, Coca-Cola ne s'en sort pas bien. Cela lui a coûté cher ainsi que, dit-on, le poste du président. Coca-Cola a géré cela de façon dramatique et violente, puisqu'ils ont tout retiré sans preuve de l'avarie, d'ailleurs jamais établie ultérieurement par les agences !

**Int. :** *Je reviens à ma question sur le rôle de la taille de l'entreprise dans la capacité à gérer la crise. Prenons la crise Bhopâl par exemple...*

**J.-F. M. :** Si on prend ici le point de vue de l'entreprise et non celui des victimes, ce qui est important dans la crise de Bhopâl, ce n'est pas la crise elle-même, puisque les Américains pouvaient payer, c'est qu'il y a eu débat sur la question de savoir si les règles de sécurité sont les mêmes en Inde et aux USA ?

Ce qu'il faut dire encore, c'est que vous évoquez des crises très graves (on n'est plus dans l'anxiété de risques perçus !) impliquant des milliers de morts. Ce que je fais, c'est du luxe : on gère les angoisses des consommateurs de l'ouest européen. Alors ce que je propose, c'est seulement de donner de la maturité à un débat public par temps calme.

**Int. :** *Revenons au cas de Perrier : quand vous visitiez l'usine de Vergèze avant la crise du benzène, vous vous aperceviez qu'effectivement, le jour où ils auraient un problème, on se pencherait sur leur gestion. Et quand on regarde maintenant de manière plus fine le bruit qu'a fait l'affaire LU, on voit que c'était une époque où Frank Riboud était quelque peu contesté dans son entreprise. Donc, quand vous pensez la gestion des risques, est-ce que vous vous posez des questions sur la gestion globale ?*

**J.-F. M. :** Pour moi, la gestion des risques est intégrée dans la gestion globale. Aujourd'hui je peux donner des outils aux directions générales ou aux présidents pour qu'ils puissent appréhender l'ensemble de leurs risques. Les sociétés savent toutes qu'elles sont soumises à des risques qui vont au-delà de la sécurité des aliments : problèmes sociaux, mais aussi incendie, pollution, risques financiers... et qui relèvent des mêmes outils.

Quant à votre question sur LU, ce n'est pas une gestion globale défailante qu'il faut incriminer, parce qu'un des points forts de Danone, d'Antoine Riboud et de son fils, Franck, c'était justement de s'occuper activement de mettre en œuvre une politique sociale en cas de fermeture de site !

J'avoue, en tant que vieux compagnon de Danone, avoir très mal vécu cette crise mais je n'y étais pas impliqué directement. Aussi je vous renvoie à Danone pour plus d'informations.

## Sur l'ostracisme

**Int. :** *Vous avez suggéré plusieurs fois dans votre exposé que la cause de ces paniques alimentaires résidait dans le comportement des multinationales elles-mêmes. Il faut d'abord que je développe. Dans la Grèce ancienne, quand un homme politique devenait trop puissant, on le destituait, même s'il n'était pas mauvais, parce qu'il était liberticide et mettait en danger l'équilibre politique de la cité. Ainsi il me semble que ce phénomène d'ostracisme a aujourd'hui une grande importance. Car lorsqu'on regarde ce que fait Danone, on a au fond tous les éléments pour trouver les causes de réactions d'ostracisme. Or ces réactions n'apparaissent pas tant chez les consommateurs que chez les intellectuels, et en particulier chez les journalistes qui ont besoin de démontrer leur indépendance. Et votre exposé conforte l'idée que Danone est liberticide puisque vous nous y expliquez que vous essayez d'organiser la profession scientifique pour que les débats, qui pourraient trop vite devenir publics, redeviennent en quelque sorte ésotériques.*

**J.-F. M. :** D'accord sur le diagnostic du puissant qui devient une cible mais pas sur la conclusion. Au contraire, je dirais "noblesse oblige".

Est-il naïf de rechercher une certaine vérité technique, un débat mûr ?

Dans le cas inverse, je peux produire un argumentaire encore plus défavorable que le vôtre pour les grandes sociétés : « regardez, elles ne font rien pour clarifier les choses, tout simplement parce que plus c'est compliqué à fabriquer, plus les PME calent, plus les coûts et donc leurs chiffres d'affaires augmentent ! »

L'idée que la sagesse grecque est bonne me va très bien ; et il y a certainement là un ressort important, tant pour le journaliste que pour le consommateur qui a effectivement plus intérêt à coincer Danone et Monsanto que la PME du coin. Mais les réactions d'ostracisme ne sont pas si univoques que vous le dites : il y a également une ambivalence puisqu'une enquête montre que Danone est la marque préférée des Français, et si sa cote a très vite baissé pendant la crise LU, elle est très rapidement remontée à son niveau initial. Il y a donc un attachement affectif aux marques.

**Int. :** *Il me semble qu'on a l'impression de parler de problèmes de santé publique alors qu'en réalité on parle d'un problème politique sous-jacent. Et je vous dis cela parce que j'ai fait une enquête sur la question de l'acceptation des centrales nucléaires et qu'à l'époque, le problème fondamental se situait là également. Le programme nucléaire avait été imposé, peut-être pour de bonnes raisons, mais il l'avait été, et on retrouve cela dans la typologie de Claude Fischler : les gens sont scandalisés lorsqu'on les force.*

**J.-F. M. :** C'est tout à fait clair, rappelez-vous les stratégies (si l'on ose dire) de communication autour du site de La Hague voici quelques années. Heureusement, cela a changé dans le sens de l'ouverture au débat.

**Int. :** *Si vous aviez une stratégie de communication du type Sarah Lee, à savoir une seule entreprise et plusieurs marques, vous seriez peut-être moins exposés à ce phénomène d'ostracisme global.*

**J.-F. M. :** Oui. Cela a justement été l'un des grands débats dans le changement de nom du groupe Danone en BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel) en 1994. Nommer le groupe "BSN", il est vrai, aurait en quelque sorte protégé le groupe de ces réactions d'ostracisme, mais d'un autre côté, il y avait là un potentiel commercial et marketing : on ne se paye pas la Coupe du monde quand on s'appelle BSN mais quand on s'appelle Danone ... On ne peut pas tout avoir.

## Sur les agences

**Int. :** *Il y a une tendance aujourd'hui à créer des agences indépendantes des pouvoirs politico-administratifs.*

**J.-F. M. :** Oui et c'est une très bonne idée. Prenons le cas de la crise de la dioxine : toutes les poules meurent dans un élevage en Belgique et on découvre dans leur alimentation des huiles hautement toxiques, très coûteuses à détruire, provenant de transformateurs. Une crise surgit, conduisant à un embargo sur tous les produits alimentaires provenant de Belgique. Il fallait annoncer au président de Danone que plusieurs des produits phares de la marque, fabriqués en Belgique, ne pouvaient plus en sortir.

L'AFSSA (Agence française de sécurité sanitaire des aliments) a travaillé jour et nuit pour émettre un avis, et il a été providentiel pour l'industrie alimentaire. Les doses n'étaient pas suffisantes pour être dangereuses pour l'homme, les produits ne contenant pas plus de 2 % de matière grasse animale. On pouvait donc libérer tous ces produits. Ce fut un soulagement pour l'industrie. Mais si cet avis avait été émis par la direction générale de l'alimentation, il aurait été d'une crédibilité nulle dans ce moment fort de crise (juge et partie).

**Int. :** *Vous avez dit du bien des autorités administratives indépendantes et c'est un sujet que je connais pour l'avoir travaillé il y a quelques années. Le point de départ, c'est une réunion à laquelle j'ai assisté, entre un député du Parlement français, un eurodéputé, un directeur de ministère et des experts. Tous se plaignent d'être consultés mais de n'être pas écoutés par le ministre. Or quel est le problème du ministre ? Ce qu'on va dire de lui au journal télévisé. Il emploie donc un vieux conseiller d'État, connu pour sa sagesse, président d'une autorité qui va s'en occuper, entouré d'une batterie d'experts couverts de diplômes et dont les publications sont éditées dans toutes les langues, et qui va mettre six mois à répondre. L'autorité indépendante est donc un paratonnerre du ministre.*

**J.-F. M. :** Mais oui, il y a aussi un côté "patate chaude" mais, une fois de plus, cela fait partie de l'écosystème...

**Int. :** *Voilà. Alors, le phénomène de la création d'autorités administratives indépendantes se déploie de façon explosive. Il y a trente ans, il n'existait qu'une seule autorité indépendante, le CSA. Aujourd'hui, il y en a à peu près quarante. Le Conseil d'État était très agacé par ce phénomène et c'était d'ailleurs le sujet de son rapport annuel il y a deux ou trois ans : que sont ces institutions qui possèdent des pouvoirs législatifs, réglementaires, et qui n'ont rien à voir avec la République ? Par exemple, je connais le responsable de l'autorité administrative indépendante qui s'occupe des substances radioactives, un ingénieur général en retraite âgé de quatre-vingts ans. Et c'est lui qui signe en dernier recours pour interdire ou autoriser tel matériau radioactif dans telle clinique, parce qu'il ne la sent pas. Notez que si le directeur de la clinique qui manipule ces produits n'est pas d'accord avec son avis, il n'existe qu'un seul recours, la cour d'appel. Si on veut bien considérer le temps que ça prend, c'est pratiquement un pouvoir absolu. Le Conseil d'État a fait connaître son mécontentement avec beaucoup de force, et ce qui les protège jusque-là c'est simplement qu'on n'en a pas discuté, mais le jour où l'une de ces autorités va faire une erreur grave, ce sera sans doute la curée. Tout cela pour conclure que lorsque vous prenez l'expression "autorité administrative indépendante", vous vous rendez compte qu'en réalité c'est l'horreur absolue au regard de nos traditions républicaines.*

**J.-F. M. :** Supposons qu'il y ait effectivement une dilution de la responsabilité publique et qu'on ait bien du mal parfois à savoir qui décide, mais prenez le cas de l'autorité européenne. En fait il a été décidé avec sagesse que ces autorités seraient simplement des autorités d'évaluation scientifique. Elles n'ont en aucune façon le pouvoir de gérer le risque, cette gestion étant réservée à la Commission.

Évidemment, le problème de cette séparation des rôles d'évaluation et de gestion du risque, c'est qu'en fait, elle est parfaitement fictive. D'un côté, les agences veulent récupérer le pouvoir de réglementer, et les experts scientifiques ont envie de donner des conseils sur la

gestion, ce qui est tout à fait dangereux parce que souvent ils n'y connaissent pas grand-chose. De l'autre, nous avons un pouvoir public qui n'a pas envie de prendre de responsabilités. Donc il y a bien des limites à ce système. Mais que propose-t-on aujourd'hui ? L'autre modèle en usage dans notre pays est désuet : des fonctionnaires censés être suffisamment forts moralement pour défendre le bien public jugent d'un problème selon leur conscience. Ce modèle-là est sympathique, simple, léger, lisible, transparent, mais il ne fonctionne plus ! Ne serait-ce que parce que certains ont été pris plusieurs fois en défaut.

**Int. :** *C'est pourquoi on a été obligé d'en venir à la création d'instances indépendantes. C'est ainsi qu'après avoir institué les bureaux d'enquêtes accident "air" puis "mer" vient d'être créé le bureau accident "terre" qui couvre le champ des transports terrestres. En effet, les corps d'inspection chargés des enquêtes administratives en cas d'accidents graves ou de catastrophes ne sont pas toujours crédibles du point de vue de la justice ou des parties civiles qui mettent en cause les confusions d'intérêts éventuelles, parfois à juste titre. Ces bureaux d'enquête sont des instances indépendantes bien que rattachées aux différents corps d'inspection du ministère de l'Équipement. Je pense que l'Agence du médicament et l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments sont de bons outils, au regard du passé.*

**J.-F. M. :** C'est vrai qu'il n'y a pas de situation idéale. C'est une sorte d'évolution à la marge, une manière concrète de prendre en compte les contraintes.

### Sur le symbolique

**Int. :** *Dans mon travail je suis amenée à écouter les consommateurs. Ils disent en effet qu'ils ne craignent pas les risques réels parce que pour cela ils font confiance aux agences. Ce sont les risques perçus qui les inquiètent parce qu'ils sont de l'ordre du symbolique. Je suis contente que vous souligniez que les consommateurs sont à la fois rationnels et irrationnels, mais les experts aussi. Et on se trompe si on pense que l'expert représente la rationalité. Le problème c'est plutôt celui de la crédibilité de la source. Or les sémiologues disent qu'il y a du "faire savoir", et du "faire croire"... alors il est vrai que toute expertise est de l'ordre du faire savoir, mais si vous n'agissez pas dans l'ordre du faire croire, et souvent on ne le fait pas parce qu'on considère que c'est de la manipulation ou du marketing, vous n'êtes alors tout simplement pas entendu. Il faut se poser la question de savoir comment être entendu.*

**J.-F. M. :** Absolument, communiquer est un métier d'autant plus difficile que vous vous adressez à de nombreuses personnes sur des sujets compliqués. D'où l'intérêt de limiter la cible en passant par des interlocuteurs, des leaders d'opinions crédibles comme les associations de consommateurs.

**Int. :** *Une chose importante apparaît dans les débats sur les OGM : parmi mes collègues experts sur cette question, ceux qui ont des arguments pour et ceux qui ont des arguments contre sont aussi nombreux, et du coup, on voit que le problème se trouve en amont, dans la représentation que vous avez de ce qu'est la nature, de ce qu'est l'homme, de ce qu'est l'alimentation.*

**J.-F. M. :** Et de ce qu'est l'agriculture. Doit-elle être dominée par quelques semenciers mondiaux ? À ce moment-là on entre dans des débats idéologiques, d'ailleurs légitimes !

**Int. :** *Mais on ne peut pas en faire l'économie. Et ma question est de savoir si Danone, ou d'autres groupes agroalimentaires, réfléchissent au concept de nature dans un monde où l'artificiel s'insinue partout. Je pense aux produits biologiques et à cette filière qui finalement se développe de manière plutôt modérée.*

**J.-F. M. :** Très modérée, c'est vrai, et même en régression. C'est un grand débat chez Danone. D'abord, les enquêtes révèlent que les résidus chimiques représentent l'une des plus grandes inquiétudes des consommateurs. Par ailleurs, l'agriculture traditionnelle a des effets négatifs sur l'environnement ; perçus, réels, les deux types de risques existent. Alors pourquoi

pas le bio ? On se retrouve dans la situation très paradoxale d'un marché avec une demande orientée vers la naturalité de l'agriculture biologique, au moins dans les pays développés, et un acte d'achat qui ne va pas autant dans cette direction-là. Et vous avez aujourd'hui des fonctionnaires désorientés qui ont des crédits pour reconverter des agriculteurs en bio et qui ne les dépensent pas.

En revanche, et pour montrer jusqu'où peut aller la dimension symbolique vis-à-vis de l'alimentation et du concept de nature, si le bio est un souhait cela n'empêche bien évidemment pas de faire du marketing. Pour l'anecdote, aux États-Unis, Stonyfield, propriété de Danone, leader des produits laitiers frais biologiques, fait un malheur.

Présentation de l'orateur :

Jean-François Molle : ingénieur en chef du GREF en disponibilité, créateur-dirigeant de JFM Conseil depuis 2003 après 15 ans dans le groupe Danone (directeur de la sécurité des produits, de la réglementation et de l'environnement) et 12 ans dans la Fonction publique en France et à Bruxelles.

Diffusion février 2005