

« SARS-Cov-2 et aliments » **sous l'angle de la communication d'entreprise**

mai 2020

La lutte contre l'épidémie due au Sars-Cov-2 est devenue une guerre de position, confinement oblige, dans laquelle l'agroalimentaire est en deuxième ligne. Si les premières lignes sauvent des vies, les deuxièmes les nourrissent. Mission noble s'il en est, et essentielle : une évidence qui mériterait d'être rappelée plus souvent, même si ce secteur crucial de l'économie, volontiers vilipendé hier, semble aujourd'hui bénéficier d'une reconnaissance bienvenue. Durable ? L'avenir le dira...

Dans ce contexte est-il judicieux, pour les acteurs de l'agroalimentaire, de développer une communication spécifique, souvent qualifiée de « communication de crise » ?

Une crise sanitaire alimentaire ?

L'agent de la pandémie COVID-19 est à l'origine d'une crise sanitaire majeure, responsable d'une paralysie du système économique dont l'ampleur et les conséquences, notamment sociales, restent encore difficiles à évaluer. Mais il ne s'agit en aucun cas d'une crise sanitaire « alimentaire ».

Depuis quelques décennies la plupart des filières agroalimentaires ont eu à surmonter de réelles crises sanitaires : plus ou moins sévères, localisées ou étendues, ponctuelles ou récurrentes. Qu'elles aient été dues à des agents physiques, chimiques ou biologiques, dans tous les cas l'aliment était directement responsable de la morbidité, voire de la mortalité.

La crise due au Sars-Cov-2 est totalement différente : il n'existe aucun lien direct entre l'aliment et l'épidémie de Covid19. Il n'en est pas à l'origine.

Cette absence de causalité est un point fondamental qui ne fait l'objet d'aucune divergence d'opinion ou de discordance médiatique.

Or, trois conditions sont nécessaires au développement d'une crise :

- L'existence d'un problème ;
- Un décalage d'opinion entre des acteurs confrontés au problème ;
- Une amplification médiatique.

Dans le cas de la Covid19 et du lien potentiel avec l'alimentation, aucune de ces trois conditions n'est remplie : il n'y a pas de crise sanitaire « alimentaire ».

Pour autant certaines interrogations subsistent et font l'objet d'une forte médiatisation, au risque d'accréditer l'existence d'un problème majeur. Ainsi, depuis le début de la crise le risque de contamination par les surfaces a fait l'objet de nombreuses publications. Certaines ont mis en évidence la « survie » du virus, jusqu'à plusieurs jours dans des conditions particulières, sur des surfaces contaminées par des gouttelettes.

De quoi accréditer la thèse d'une contamination potentielle par les achats de denrées alimentaires ?

Il faut éviter d'en tirer des conclusions hâtives. Les analyses ont effectivement identifié du matériel génétique, des brins d'ARN, mais pour reprendre une image utilisée en épidémiologie, « *trouver de la farine sur la table ne signifie pas que la baguette de pain s'y trouve encore !* ». D'autre part, la présence de particules virales sur un support ne préjuge pas de leur caractère viable et infectant. Quand bien même, survie du virus ne signifie pas obligatoirement transmission. La charge virale est un facteur important. Or celle-ci diminue très rapidement dans le milieu extérieur. Le contact avec des surfaces reste par conséquent un mode de contamination potentiel, mais sans comparaison avec la transmission directe d'une personne à l'autre.

Attention à ne pas confondre le danger et le risque : mettre l'accent avec trop d'insistance sur d'éventuelles possibilités de contamination des aliments, peut détourner l'attention des mesures de maîtrise essentielles visant à éviter la transmission interpersonnelle par voie respiratoire.

La hiérarchisation des risques est une phase fondamentale de la maîtrise ; parfois oubliée.

Au-delà du lien virus-aliment, la question de la communication de crise reste entière.

Une communication de crise ?

La communication est affaire de professionnels, mais reste, pour partie, une question de logique et de bon sens. A la lumière de ces vertus cardinales et de l'expérience de nombreuses gestions de crises, quels regards porter sur la situation actuelle ?

Dans le contexte délétère de cette pandémie, la communication institutionnelle, voire politique, est particulièrement délicate et le recours systématique à la rhétorique guerrière ne peut pallier les carences : l'absence de préventif et les délais de réaction dans la gestion de la crise impactent lourdement le curatif. Chacun l'aura compris... et devra le vivre.

Depuis des semaines, l'information poursuit une courbe exponentielle, rythmée par l'invasion médiatique des « poly-spécialistes ». Au quotidien, la litanie anxiogène du bilan épidémique renforce le sentiment d'impuissance devant l'adversité. Et les réactions sont vives, parfois même virulentes : impréparation, imprévoyance, injonctions contradictoires, décisions incohérentes, inconstantes, impéritie des uns, incompetence des autres, manque de coordination, Etc. Quelles soient justifiées ou non, il en résulte une perte de confiance avérée et une crédibilité largement entamée. Un débat public intense se développe sur les réponses apportées à la crise, l'impatience gagne, et des questionnements d'aujourd'hui pourraient naître les polémiques de demain...

Au fil des jours l'expertise scientifique et les décisions qui en résultent, au moins pour partie, sont déclinées à longueur de médias, parfois jusqu'à l'excès. Et à force d'excès, les mots deviennent creux. La communication de crise envahit en boucle l'espace confiné et les critiques fusent : vacuité des déclarations théâtrales, annonces parcellaires, précipitées, messages contradictoires, communication infantilissante, Etc.

Le propos n'est pas d'en juger, mais un constat s'impose : la situation n'est guère favorable à la multiplication des messages.

Quelle communication externe ?

Alors pourquoi communiquer ? Et à quel sujet ?

NB : rappelons que la communication de l'entreprise n'est pas entièrement libre : elle est encadrée réglementairement s'agissant en particulier des notifications, pouvant conduire à des retraits ou rappels. Ce volet est fondamental mais sort du cadre de cette note.

La communication scientifique *sensu stricto* n'est pas du domaine de l'entreprise : c'est la mission des autorités publiques chargée de décliner l'expertise scientifique dans des contenus fiables et didactiques ; sauf à relayer et soutenir les messages institutionnels, notamment ceux relatifs à la protection des salariés et des consommateurs.

Sur ces aspects l'entreprise est plus attendue en termes d'actions efficaces que de communication.

Depuis le début de la pandémie, de nombreux opérateurs des filières agroalimentaires ont développé des initiatives, que l'on pourrait qualifier de citoyennes : certaines destinées à soutenir les producteurs, d'autres à aider des catégories de consommateurs particulièrement touchés par la crise. Des élans de solidarité et de générosité qu'il convient de saluer. Surtout lorsqu'ils ont été discrets : la vraie générosité, comme l'aumône, ne se conçoit que dans la discrétion.

Difficile pour d'autres de résister à la tentation d'apparaître comme étant particulièrement empathiques et généreux et d'étaler au grand jour leurs actions. Au risque de se voir accusés de ne pas être à la hauteur de l'évènement, de surfer sur la vague épidémique, d'opportunisme, d'apparaître comme des donneurs de leçons, ou de vouloir profiter d'un effet d'aubaine. Le risque est d'en faire trop plutôt que pas assez. D'autant que la multiplication de ce type de messages les rend inaudibles aujourd'hui.

Le temps de l'après crise sera plus favorable à la reconnaissance...

Au cœur de la crise, une communication externe proactive apparaît contreproductive. Pour quels bénéfices ? L'exposition médiatique fragilise et peut rapidement se retourner contre l'entreprise, suite à la contamination de salariés ou à un mouvement social par exemple.

Discrétion et humilité seraient-elles les valeurs de référence du temps de crise ?

Quelle communication interne ?

La crise persistant, deux écueils sont à éviter : que la psychose gagne, ou bien que la lassitude s'installe et conduise à baisser la garde. Le silence ne rassure pas. La communication interne est une priorité et une nécessité. Elle doit être organisée à la lumière des faits, mais doit également tenir compte de la perception du risque par le personnel, en poursuivant trois objectifs principaux : accompagner, rassurer, restaurer.

- Accompagner les personnels dans leurs difficultés à vivre la crise : isolement, souffrance, maladie, décès d'un proche. Sont-ils en position de fragilité ? Les problèmes économiques et les difficultés sociales afférentes viendront inévitablement compliquer et aggraver certaines situations. Cette période est anxiogène et il est préférable d'éviter tout ce qui peut heurter ou perturber inutilement. L'empathie ne guérit pas mais elle peut parfois soulager et reconforter.
- Rassurer sur les capacités de l'entreprise à garantir la sécurité des personnels. C'est la priorité absolue : autant que faire se peut, ne pas laisser de place au doute ou aux interrogations. Certains outils y contribueront : élaborer, en concertation, un Guide de bonnes pratiques interne peut permettre de poursuivre l'activité, ou la redémarrer, dans la confiance et la sérénité.
Rassurer également sur la capacité de l'entreprise à survivre et à sauvegarder l'emploi. Quelle est la stratégie de l'entreprise pour surmonter la crise ? Dans ce cadre, les spécialistes de la communication s'attacheront, à juste titre, à la construction de la résilience : comment traverser cette épreuve sans traumatismes durables ? Ou encore à définir et développer les valeurs qui fondent l'entreprise et la positionnent dans son environnement socioéconomique ; comment créer du fond... ou y revenir.
- Restaurer la cohésion au sein de l'entreprise, rétablir les liens sociaux distendus par les conditions de travail imposées par la pandémie. Comme tous les deuils, celui du contact et de la proximité physique, distanciation sociale oblige, doit être accompagné et aménagé.
Resserrer les liens au sein de l'entreprise, c'est peut-être partager ensemble la fierté de contribuer activement à la lutte contre cet ennemi invisible. Donner du sens et de la valeur aux rôles respectifs de chacun. Impliquer et inciter à une participation active : mobiliser et responsabiliser sans inquiéter.

Les mesures imposées par la pandémie sont contraignantes. Pour être acceptées, elles doivent être comprises afin que chacun puisse y adhérer, se les approprier et se sente concerné. Clarté des messages, simplicité, lisibilité, cohérence, transparence et pertinence sont les clés de l'efficacité ; sans omettre l'adaptation à la cible, évidence parfois oubliée. Pour preuve l'exemple de cet abattoir de porcs aux Etats-Unis qui totalisait mi-avril près de huit cents ouvriers contaminés et deux décès : une contamination massive dont l'une des causes pourrait être que les ouvriers, appartenant à près de quarante nationalités différentes, auraient eu des difficultés à déchiffrer les instructions sanitaires !

Une opportunité ?

Pour les services qualité, et les équipes managériales, cette période représente une excellente occasion de redynamiser les Plans de maîtrise sanitaires (PMS) et leurs fondamentaux : les Bonnes pratiques d'hygiène (BPH) et la méthode d'Analyse des dangers et points critiques pour la maîtrise (HACCP) ; le moment de dépoussiérer les manuels qualité, de redécouvrir ces affiches qui tapissent les postes de travail et que l'on ne voit plus ; le moment de se poser les bonnes questions avec les personnels concernés :

- Avons-nous mis en place les procédures susceptibles de maîtriser ce nouveau danger ?
- Comment pouvons-nous concevoir, ensemble, des règles de fonctionnement et des mesures de maîtrises spécifiques ?
- Comment faire en sorte que chacun se les approprie, les accepte et les fasse vivre ?

Cette crise offre une réelle opportunité : celle de la valorisation de la fonction qualité. Ce n'est plus la sécurité qui coûte mais la sécurité qui rapporte, en permettant de relancer l'activité.

Pour poursuivre dans le champ sémantique guerrier, le Maréchal Gallieni aimait à rappeler à ses officiers « *qu'il faut envisager les lieux de batailles comme des endroits où il faudra construire la paix* ». Le temps de l'après Covid19 se construit aujourd'hui.

François-Henri BOLNOT

Docteur vétérinaire, Docteur en microbiologie
Professeur de sécurité des aliments à l'Ecole nationale vétérinaire d'Alfort
Vétérinaire en Chef (esr) Service de santé des armées
Expert près la cour d'appel de Paris
fbolnot@vet-alfort.fr

