

stratégie)médias

Communication de crise : l'art de faire face

L'industrie pharmaceutique n'y échappe pas. Comme tout autre secteur industriel, elle se confronte régulièrement à des situations délicates susceptibles de prendre une ampleur dévastatrice pour son activité et son image. Face à un monde de plus en plus petit où les informations circulent de plus en plus vite, les firmes pharmaceutiques doivent être prêtes.

Lorsque le Concorde s'est écrasé en 2000, il a fallu moins de 20 minutes avant que les télévisions n'interviewent des pilotes de ligne, d'anciens passagers du supersonique ou des experts en sécurité aérienne sur les causes possibles du crash. En matière de gestion de crise, on a longtemps eu coutume de dire que les 24 premières heures étaient critiques. Aujourd'hui, à l'heure d'Internet, des téléphones/caméras et des chaînes d'information continue, il s'agit de la première heure ! » Le constat de Philippe Raffin, directeur des activités santé de Porter Novelli, est sans appel. Dans un monde où l'information et ses canaux de diffusion ont révolutionné la donne ces dernières années, un retard à l'allumage dans la gestion de crise n'est plus permis. Ce qui vaut pour l'aéronautique vaut aussi pour tout autre secteur industriel, industrie pharmaceutique incluse. D'autant qu'elle est confrontée à des situations particulièrement sensibles puisque, avec le médicament, c'est la santé des gens

qui semble en péril. « L'opinion publique n'accepte plus aucun risque, confirme Laurence Jacquillet, fondatrice et gérante de IJ Com. Avec les produits de santé, de plus en plus efficaces mais cagoyant de plus en plus d'effets secondaires, le risque zéro n'existe pas. Or les mentalités ont changé et on assiste à des levées de bouclier inimaginables il y a 20 ans. » Les séismes des retraits du Vioxx ou de la céfivastatine résument encore dans toutes les têtes...

Identifier les risques autant en interne qu'en externe

Normal, dans ces conditions, que les firmes pharmaceutiques se soient dotées de moyens pour faire face à une tempête. Mais plus encore pour l'anticiper. « L'éventualité de la survenue d'une situation de crise se prépare au moins autant que la gestion de crise en soi. Nous disposons depuis longtemps d'un système de reporting interne, un réseau mondial qui s'applique à tous

nos produits et qui remonte tout ce qui peut être défini comme une alerte potentielle: l'arrêt anticipé d'une étude clinique ou le retrait d'un produit... Tout peut mousser très vite. Mais une alerte ne dit pas forcément crise. Il faut d'abord savoir qui parle, et pourquoi. L'identification, la qualification précise d'une alerte potentielle, c'est l'élément clé », affirme ainsi Geoffroy Bessaud, directeur adjoint des relations presse groupe Sanofi-Aventis. Avant même les alertes externes, c'est aussi en interne qu'il est primordial d'identifier les risques. « Les crises de demain sont le reflet des questions d'aujourd'hui. Certains managers estiment que tout va bien dans leur société et refusent de se poser les questions qui fâchent. Lors d'un audit, cela lui parfois du dégoût, mais c'est crucial d'auditer les risques », assure Florent Chapel, directeur conseil en charge du pôle crise de IJ Com. Diligentes par les maisons mères ou les prestataires, voire même parfois les deux, des exercices

de simulation de crise rythment de plus en plus la vie des labos. « Notre système de gestion de crise repose sur des équipes dédiées avec les mêmes structures d'organisation et les mêmes process de management dans chacune de nos filiales et dans chaque pays où nous sommes implantés, assure Hugues Joublin, directeur de la communication de Novartis. Le cahier des charges et les rôles de chacun sont clairement identifiés, ce qui permet une meilleure coordination et une plus grande rapidité d'action partout dans le monde. Cette organisation vise aussi à éviter que l'ensemble de l'entreprise ne soit embolisé. Le travail préparatoire implique la conception de plans de continuité d'activité pour assurer un fonctionnement en " mode dégradé " de l'entreprise, en cas de crise majeure. »

Établir rapidement un message compréhensible de tous

Malgré toute l'anticipation mise en place, la crise survient, par nature, de manière soudaine et peu prévisible. Face à l'emballement qu'elle peut susciter, le risque de perte de contrôle est considérable. « Il faut être en mesure d'établir rapidement un message compréhensible de tous, aussi bien pour les journaux télévisés et les radios, dont l'impact est colossal, qu'envers les médias Internet et la presse quotidienne régionale, précise Jean-Yves Lecoq, directeur de la communication de GlaxoSmithKline. Il faut que les médias aient une compréhension précise de l'information, sans l'amplifier ni la diminuer, sinon c'est la catastrophe. » Pour autant, l'information ne doit pas se cantonner aux médias, mais aussi à tous les professionnels de santé ainsi qu'aux patients. « Il faut équilibrer le message pour ne pas être pris en défaut, reprend Jean-Yves Lecoq. Une de nos plus grandes difficultés est de faire en sorte que les pharmaciens et les médecins disposent d'une information structurée avant que des patients parfois partiellement informés ou affolés ne débarquent chez eux. En cas d'urgence, nous redéployons notre plate-forme téléphonique et nous pouvons faire appel à un call-center partenaire spécialisé. »

La gestion de la valeur temps

Face à la crise, le cœur de la cellule de communication joue ainsi un rôle extrêmement déterminant, dont l'atout principal est « la culture de crise » selon Guillaume Jubin, directeur associé chez Tilder, cabinet de conseil en communication. « En cas de crise, la question essentielle et immédiate est toujours celle de la gestion de la valeur temps. Il y a le temps

LA CRISE VUE D'AILLEURS

« Vous pouvez avoir raison juridiquement mais tort médiatiquement ». Cette affirmation de Frédéric Chapel colle à n'importe quelle crise dans n'importe quel secteur d'activité. « Si on prend l'exemple du drame de l'Érika en 1999, le président de Total avait raison : ce n'était pas son bateau. Il l'avait juste affrété. Mais, pour les gens, ça ne faisait pas de différence et Total était responsable. En revanche, on peut prendre le cas d'une crise bien gérée avec le cas de Leclerc et des attaques hachées à l'automne 2005. Tout était pourtant réuni pour une catastrophe médiatique : il s'agissait de produits de grande consommation, cela touchait des enfants, et on parlait de maladies respiratoires lourdes. Michel-Edouard Leclerc a pris les choses en main en communiquant précisément sur son blog, en désignant des coupables, en mettant en place des solutions, il est allé parler aux familles, il a fait preuve d'empathie. S'il s'était juste retourné vers son fournisseur, il se serait fait cartonner. »

médiatique, qui exige une réponse immédiate, et le temps " technique ", qui n'est pas immédiat car expliquer un événement requiert la vérification de nombreux paramètres. Au-delà le temps judiciaire doit aussi être intégré. Il ne faut pas non plus omettre la valeur émotionnelle, à l'intérieur de l'entreprise " déstabilisée " par la crise et, à l'extérieur, du fait de la résonance et de la surexposition qu'elle entraîne dans le débat public et médiatique. Si vous ne gérez pas la concordance des temps et la dimension émotionnelle, vous ne pouvez pas maîtriser la communication de crise. » Or la charge émotionnelle peut varier considérablement en fonction du type de crise. D'un conflit sur un brevet au retrait d'un médicament, d'une suspicion sur un produit à des décès liés directement à une utilisation, que les faits soient avérés ou non, les multiples visages des crises n'ont pas la même incidence sur leur perception et donc leur gravité. Des données qui peuvent bouleverser la gestion du problème. Pour Hugues Joublin, « le plus délicat ne se situe pas tant dans les événements externes. Durant une gestion de crise, il faut être extrêmement attentif, en interne, aux comportements déviants, ce que les Anglo-Saxons qualifient de " deviants ". Soumis à la pression, un être humain peut développer des attitudes inhabituelles et incohérentes qui ne sont plus en phase avec la " bonne gestion " des événements. Tout cela peut mettre en péril le travail en équipe pour gérer la crise et conduire à des effets délétères. »

L'importance de l'environnement de la crise

S'ajoutent enfin aux facteurs de risque l'environnement de la crise. « L'ampleur d'une crise est conditionnée par le niveau potentiel d'émotion et de réaction suscitée dans le débat public, reprend Guillaume Jubin. L'environnement global d'une crise peut lui donner une résonance différente selon la sensibilité de l'opinion publique à un moment donné. La question, c'est véritablement de savoir si l'événement rencontre une tendance lourde et symbolique pour la société ou un moment particulier de l'actualité. Un événement anodin et atypique peut ainsi devenir le catalyseur et l'exutoire d'un vrai sujet de société. »

Face à la multiplicité et la variation de tous ces paramètres, aucune situation ne peut être identique, et la gestion de crise ne peut donc être une science exacte avec des recettes toutes faites. Malgré tout, la réussite parfaite existe selon Frédéric Chapel : « Les crises les mieux gérées, ce sont celles dont vous n'avez jamais entendues parler... »

Julien Cottineau

