

AVIS DE TEMPÊTE : 8 STRATÉGIES À LA LOUPE

LECLERC LE BOSS AFFRONTÉ LES BACTÉRIES

Fin 2005, la bactérie *Escherichia coli* pullule dans 300 000 steaks écoulés par le distributeur Leclerc. Dix-huit personnes, dont une majorité d'enfants, sont contaminées. Michel-Edouard Leclerc, le PDG du groupe, prend le taureau par les cornes. «Il faut tout faire pour que les gens n'oublient pas ces steaks au fond de leur congélateur», annonce-t-il au début de la vague d'intoxication. Ses équipes appellent donc les clients potentiellement concernés pour les inviter à jeter la viande infectée. Dans ce but, elles n'hésitent pas à se procurer des coordonnées personnelles auprès des banques, quitte à s'attirer les foudres de la Commission nationale de l'informatique et des libertés. En coulisses, le PDG paie les taxis et les nuits d'hôtel aux familles pour leur donner la possibilité de rester auprès de leurs proches hospitalisés. Bonne pioche : cet activisme permet à Michel-Edouard Leclerc et à son groupe de sortir de l'épisode la tête haute.

Comment tirer sa société du pétrin ou l'y enfoncer en faisant le mauvais choix? Emmanuelle Hervé et Thierry Portal, spécialistes de la communication sensible pour les cabinets EH&A et Nitidis, décryptent huit stratégies d'entreprises... fumeuses ou judicieuses. Par Adrian de San Isidoro

KODAK LA FAILLITE TECHNOLOGIQUE

Le roi de la photo argentique met la clé sous la porte en 2012 après plus d'un siècle d'activité. Son erreur : avoir boudé le numérique. Pourtant, dès 1978, Kodak dépose les brevets d'un appareil photo numérique. La firme américaine aurait été victime du «dilemme de l'innovateur», concept théorisé par le penseur Clayton Christensen. En résumé : fallait-il continuer d'exploiter la poule aux œufs d'or de l'argentique ou prendre le risque de miser sur le digital ? Les dirigeants de Kodak choisirent la première option, la plus rassurante... Et seront dépassés par Nikon et Canon.

À TROP VOULOIR
DISSIMULER, ON ATTISE
LE DÉSIR DE DIVULGUER

TELEPERFORMANCE CACHEZ CETTE CRISE...

Certaines entreprises ne comprennent pas toujours qu'elles sont en situation de crise. C'est ce qui est arrivé à Teleperformance. En 2016, le syndicat de ce leader mondial des centres d'appels dénonce une dérive managériale : les employés doivent envoyer un e-mail à leur supérieur pour obtenir l'autorisation d'aller aux toilettes. Au lieu de réagir, les dirigeants ne bougent pas le petit doigt, persuadés que l'affaire va se tasser. Pas de bol : le hashtag #pausepipi fleurit sur Twitter et suscite l'indignation populaire. Reculade forcée, image dégradée... l'attentisme ne paie pas.



COSTA CROISIÈRES LA COMMUNICATION NAUFRAGÉE

32 morts et une addition de plus de 1 milliard de dollars payée par Carnival, propriétaire de Costa Croisières: le naufrage du paquebot *Costa Concordia* en 2012, au large de la Toscane, restera dans les mémoires. Le sinistre deviendra même un cas d'école pour les formations à la communication de crise. Sur le pont déserté par le capitaine, de même que dans les bureaux vides du siège de Costa Croisières, c'est la bérézina. Ou plutôt la tétanie. Trois longues journées passeront avant que

l'entreprise ne prenne la parole publiquement. Au lieu d'apporter des informations factuelles et de rassurer les familles des naufragés, les cadres se sont «bunkérisés». La société donne l'impression d'être complètement dépassée par les événements. Pis, lorsque Pier Luigi Foschi, alors président de Costa Croisières, s'exprime enfin, il récite un communiqué sans la moindre empathie. Ce discours froid tranche avec les images des passagers en détresse. Quelques mois après l'accident, le dirigeant sera remercié.

SPANGHERO CHANGEMENT DE NOM SALVATEUR

La marque Occitane plats cuisinés ne vous dit rien ? Il s'agit pourtant de l'ancienne entreprise Spanghero, honnie en 2013 pour avoir recyclé 42 tonnes de viande de cheval dans des produits censés contenir du bœuf. Ensuite, histoire de brouiller les pistes, la société a ressuscité

deux fois, sous le nom La Lauragaise puis sous celui d'Occitane plats cuisinés. Une stratégie d'anonymisation payante: aujourd'hui, la boîte embauche 250 personnes et continue à produire des plats préparés. Ou comment faire peau neuve en deux coups de baguette magique.

UBER L'ÉVICTION GAGNANTE DU PDG TOXIQUE

Accusations de harcèlement sexuel et de vol de technologie: le PDG fondateur de l'application Uber, Travis Kalanick, était aussi connu pour ses déclarations virulentes. En 2017, la société se porte moins bien, le conseil d'administration décide de débarquer le trublion. L'objectif? Lisser l'image de l'entreprise en optant pour un DG plus consensuel: l'ancien patron d'Expedia, Dara Khosrowshahi, irréprochable père de quatre enfants. L'effet auprès des utilisateurs est positif: malgré de grosses pertes, le chiffre d'affaires progresse de 61% en 2017.

DANONE LE REBOND AU RAYON FRAIS

Après un mauvais résultat en 2012, la compagnie de produits laitiers revoit sa gamme de yaourts. Le patron, Franck Riboud, décide alors de miser sur le format en-cas. Il lance Danio en 2014, un yaourt à la grecque, riche en protéines, de 150 grammes au lieu des 125 standards. L'idée sera couronnée de succès: des dizaines de millions de pots seront écoulés en 2014. D'autres marques, comme Carrefour, reprendront cette idée de «snack laitier» dans la foulée. Le bon choix, c'était d'innover plutôt que de s'accrocher à un format classique.

CORA VICTIME DE L'EFFET STREISAND

En 2011, le distributeur menace de licencier une caissière accusée du «vol» d'un bon de réduction. Une levée de boucliers l'oblige à faire machine arrière. Pour redorer son image en interne, Cora diffuse une vidéo dans laquelle de vrais employés assurent la promotion de l'enseigne. Regards fuyants,

soupe à la grimace: les salariés n'ont pas l'air convaincus. Deux jours après sa publication, la vidéo est supprimée de YouTube par le groupe... mais apparaît sur d'autres plateformes, raillée par les internautes. A trop vouloir dissimuler, on attise le désir de divulguer. Et donc le *bad buzz*. Cela s'appelle l'effet Streisand.

