

- [Fondations](#)
- [Mutuelles](#)
- [ONG](#)
- [Syndicats](#)

La communication de crise – La parole est d’or

Rendering of template Array.php failed

La bonne personne, au bon moment, au bon endroit, avec le bon discours

> [Lire en format journal](#)



Bunkérisation, crash course, retext, médiatraining. Prendre la parole ne s’improvise pas, surtout dans un contexte de crise. Pourtant, cela s’avère indispensable, notamment pour ne pas qu’un tiers parle à votre place. Aussi, parce que les erreurs de com’ peuvent être fatales et que les risques sont de plus en plus nombreux, les entreprises ont souvent recours à des spécialistes pour mettre en œuvre les bonnes stratégies. Car de leur capacité à véhiculer de l’empathie ou à rassurer, à la fois au moment opportun et sur le média le plus adapté, dépend leur santé économique. Parfois même leur survie.

A peine sorti de l’affaire Woerth-Banier-Bettencourt, le groupe L’Oréal est à nouveau dans la tourmente avec des accusations pour abus de biens sociaux dirigées contre Lindsay Owen Jones. Pour l’heure, l’entreprise a décidé de ne pas réagir. Mais combien de temps cette situation pourra-t-elle tenir ? Car ne pas prendre la parole en contexte de crise apparaît souvent suspect et le choix de la bunkérisation alimente tous les fantasmes, bien plus qu’il ne les apaise.

“Une crise dans l’entreprise met en danger des personnes aussi bien à l’intérieur qu’à l’extérieur de l’entreprise. Il s’agit d’un évènement susceptible d’avoir des conséquences graves sur son patrimoine ou sur son image”, explique Bruno Gourevitch, président de la société Altair Conseil, spécialisée en gestion des risques. Or, l’image est l’un des actifs les plus précieux de l’entreprise. Autant dire que la marée noire qui a suivi le naufrage de l’Erika en 1999 a considérablement grevé le capital sympathie de Total. Quant à la gestion de la marée noire par BP en 2010, c’est un véritable ratage. Annonce d’un raid ou d’une OPA hostile, diffamation ou campagne de rumeurs, décès de salariés suite à l’explosion d’un site, suicides, fuites d’informations stratégiques sur l’innovation..., les circonstances de crise sont aussi nombreuses que variées.

Le bon timing

“Mieux vaut avoir une connaissance approfondie des faits. C’est une erreur de s’exposer quand ils ne sont pas encore avérés”, poursuit Bruno Gourevitch. Carlos Ghosn, président de Renault, en sait quelque chose en ayant fait état de certitudes sur la trahison de trois cadres alors que l’enquête n’était pas totalement aboutie. “Ils ont mis le doigt dans un engrenage très compliqué. En même temps, cela leur a permis de faire parler d’eux et de passer des messages sur leur avance en matière de véhicule électrique”, ironise Alexis Moisan. Avocat associé au sein du cabinet Vaughan, il intervient à titre de conseil pour des missions de réorganisation et de transformation de l’entreprise. “Les collaborateurs et les clients attendent d’être informés et rassurés, et que la direction montre qu’elle a pris acte de l’ampleur de la situation. Le simple fait de voir le patron s’exprimer est un signe fort”, précise-t-il. Autrement dit, il faut montrer qu’il y a un capitaine à bord et que des actions permettant de surmonter la crise sont engagées, ce que n’a pas su faire Tepco tout récemment. En référence à la catastrophe nucléaire de Fukushima, Bruno Gourevitch estime en effet que “le silence du président de cette entreprise est coupable et s’explique par l’impréparation de l’entreprise”. A tel point que c’est finalement l’Empereur du Japon qui est intervenu.

Egalement condamnable : la lenteur de la maison Guerlain. Il lui a fallu 72 heures pour condamner la sortie raciste de Jean-Paul Guerlain, qui avait déclaré sur le plateau du JT d’Elise Lucet “pour une fois, je me suis mis à travailler comme un Nègre... Je ne sais pas si les Nègres ont toujours tellement travaillé, mais enfin...”. Ce laps de temps a laissé la polémique prendre une ampleur internationale. Malgré les excuses de celui qui n’est plus ni salarié, ni actionnaire de la marque de parfums, Christine Lagarde a qualifié ces propos de “pathétiques”. SOS Racisme et le CRAN ont annoncé leur souhait de déposer plainte. Le groupe LVMH, qui avait laissé le soin à sa filiale de gérer la crise, a tenté de reprendre la main face aux appels au boycott. Mais une semaine après le début de la controverse, il était déjà trop tard...

Toutefois, entre une intervention trop rapide et un délai de contre-attaque trop long, il faut savoir doser. La situation est souvent particulièrement délicate lorsque des vies humaines sont en jeu. Ainsi, au moment du crash du vol AF 447 Rio

Paris, les premières informations avaient été publiées le matin, mais Air France affichait un silence qui lui a été beaucoup reproché. En réalité, la compagnie attendait d’avoir davantage d’éléments. “A posteriori, ils ont eu raison car cela aurait pu se retourner contre eux. Si l’on diffère une prise de parole, il faut expliquer pourquoi et annoncer qu’il y aura un point presse un peu plus tard”, précise Bruno Gourevitch.

Une cellule de crise ne s’improvise pas

L’une des missions de ce dernier, en tant que spécialiste des périodes de crise, consiste à mettre en place une cellule de crise quand l’entreprise traverse des turbulences. “Il est préférable que les dirigeants aient été préparés en amont à la prise de parole, mais lorsque ce n’est pas le cas, nous mettons en place des crash courses, autrement dit un apprentissage express pour apprivoiser toutes les données du problème et les moyens de faire face aux tentatives de déstabilisation.” Ces cellules sont généralement composées d’une dizaine de personnes, parmi lesquelles le président ou le DG, généralement le dircom, le directeur financier, le directeur juridique et la direction opérationnelle concernée par la crise. Il s’agit de permettre à l’entreprise de réagir très rapidement. “Nous intervenons pour aider à évaluer le degré de gravité et organiser la contre-attaque. Il faut savoir comment on prévient les gens un samedi soir à minuit, mettre en place l’équipement dont on aura besoin dans la cellule (écrans télé, téléphones...), nommer un responsable de cette cellule, prévoir une assistante pour assurer la traçabilité de toutes les décisions qui seront prises...”, souligne le président d’Altair Conseil. Pour lui, il peut être judicieux de faire intervenir un porte-parole qualifié, ce qui permet de ménager un niveau d’intervention supplémentaire en cas d’aggravation de la crise. L’intervention du président est en revanche indispensable en cas de catastrophe ou de crise très grave.

Prendre la parole, mais quand, comment, et où ?

Dans certains domaines de l’économie, une prise de parole rapide est plus qu’indiquée car la propagation d’un problème pouvant avoir des répercussions sur la santé et sur la vie est très rapide. C’est le cas pour l’industrie du médicament. “Dire la vérité tout de suite, reconnaître sa responsabilité et montrer de la compassion pour les victimes sont des règles d’or”, confie Bruno Gourevitch. Autant de consignes qui n’ont pas été suivies par Jacques Servier, qui a continué de nier l’existence de victimes du Médiateur alors que plusieurs éléments scientifiques matérialisaient la responsabilité de son entreprise. Une grave erreur qui a d’ailleurs conduit Anne Méaux, la patronne d’Image 7, à mettre un terme à sa mission en janvier dernier, dans la mesure où sa stratégie de communication n’avait pas été retenue.

L’industrie agro-alimentaire et la restauration sont également des secteurs qui supposent un haut degré de vigilance et une réactivité à toute épreuve. Les acteurs concernés par des crises doivent être à même d’intervenir rapidement et de mettre en place des numéros verts, pour répondre aux questions des consommateurs. C’est ce qu’a fait en janvier dernier Jacques-Edouard Charret, président de Quick, après l’annonce du décès d’un adolescent qui avait consommé des produits de la marque. De manière assez classique, il a publié un communiqué et organisé une conférence de presse. Puis, comme le font de plus en plus d’entreprises, il a utilisé les médias sociaux pour faire part de sa confiance et annoncer qu’il attendait les résultats des analyses pour déterminer sa part de responsabilité dans l’affaire.

La communication ne doit pas être que descendante

“Les entreprises sont d’autant plus obligées d’investir les médias sociaux que c’est là que les citoyens vont chercher l’info et l’alimentent, car les médias dits institutionnels ont de plus en plus tendance à se plugger sur ces nouvelles sources de contenus. D’où la pertinence d’un community manager pour ne pas laisser se propager des rumeurs mais aussi pour produire de l’info. Face à des images chocs diffusées par les chaînes TV, il ne faut pas hésiter à communiquer directement et immédiatement avec les consommateurs, en envoyant des e-mails, en créant des communautés ou en faisant intervenir des experts, afin d’expliquer la situation et les actions mises en œuvre pour un retour à la normale”, analyse Bruno Gourevitch. Il souligne que l’interactivité est indispensable, et que la communication ne doit pas être que descendante. Or, si Quick a informé ses consommateurs de l’évolution de la situation, l’enseigne est restée muette face aux commentaires et autres sollicitations sur Facebook, Twitter ou sur certains forums. Une erreur monumentale en contexte de crise. A l’inverse, Edouard-Michel Leclerc, lors de la crise des steaks avariés, avait répondu point par point aux commentaires critiques laissés sur son blog, sans censure, permettant de réduire le buzz négatif on line. Pour des raisons générationnelles, tous les dirigeants n’ont pas la même facilité à prendre la parole sur le Web.

“Pour avoir la maîtrise du propos, certaines entreprises envoient par Internet à la presse des vidéos numériques dans une stratégie push. Encore faut-il être aguerri à ce type d’enregistrement”, fait observer Vincent Soulier, à la tête de Personnalité, agence conseil en communication. Mais si le Web est à la mode, la presse écrite nationale et régionale reste un support très efficace. Selon lui, “acheter des pleines pages pour communiquer permet de maîtriser le message véhiculé. C’est ce qu’avait fait Carrefour en 2000 pour rassurer les Français sur l’ESB”. Et d’ajouter : “De manière très proactive, l’enseigne a anticipé avec un certain nombre de propositions, qui ont d’ailleurs ensuite été reprises par les pouvoirs publics.” Car à ses yeux, il est essentiel de savoir tirer les leçons de la crise, faire ce que les militaires appellent le “retex”, autrement dit le retour d’expérience : “Il faut se nourrir de la crise pour s’améliorer en vue de la prochaine. C’est le rôle d’un patron d’être le maître du temps long, alors que les directions opérationnelles sont souvent trop dans l’urgence pour dresser des bilans.”

Lorsque les entreprises doivent faire face à des victimes nombreuses, une prise de parole à la télévision permet de mieux faire passer une émotion. A condition d’être bon et de ne pas transpirer à grosses gouttes. Ce qui n’est pas toujours évident, surtout lorsque l’on voit que même des hommes politiques largement rôdés à l’exercice peuvent tomber dans le piège. Qui a oublié la prestation sur le plateau du 20 heures de Dominique Baudis, fébrile et physiquement décomposé, alors que, totalement innocent, il tentait de se justifier sur une affaire de mœurs dans la région de Toulouse ? Ou encore Frédéric Mitterrand, suant sang et eau face aux accusations de pédophilie dont il faisait l’objet ? Il faut souligner à ce propos que les atteintes à la vie privée sont en général les plus délicates à affronter.

“Quel que soit le média choisi, a fortiori si c’est la télévision, il est très important que la personne s’exprime, non pas depuis son bureau, mais sur le terrain. Sinon, cela donnera le sentiment non seulement d’une déconnection, mais aussi d’une forte technocratie. Les Français ne veulent pas de la langue de bois, mais de l’action concrète”, argumente Vincent Soulier. A ce titre, la démarche de François Hollande consistant à prendre la parole depuis Tulle, au milieu de ses administrés, pour déclarer sa candidature à la présidentielle peut apparaître très pertinente. Bien meilleure que celle de Lionel Jospin, qui l’avait annoncée par fax...

Parler d’une seule voix

Lorsque plusieurs porte-parole sont amenés à communiquer, plus encore que le choix du canal, ce qui compte, c’est l’unicité du discours. Sur les différents médias, c’est le même message qui doit circuler. Rien de plus dommageable en effet que des voix dissonantes. A cet égard, Buffalo Grill fait figure de contre-exemple. Fin 2002, suite aux affirmations d’un ancien salarié interrogé par les gendarmes, Buffalo Grill est soupçonné d’avoir importé de la viande britannique après l’embargo de 1996 lié à la vache folle. Après avoir gardé le silence 48 heures, les avocats et le fondateur du groupe, François Picart, commencent à s’exprimer, mais diffusent des informations contradictoires. Le philosophe Alain Etchegoyen, chargé d’élaborer le discours, quitte la cellule de crise. “Je pense que l’on ne doit pas affirmer des choses que l’on ne peut pas vérifier, comme dire que l’entreprise n’a jamais acheté de la viande britannique”, explique-t-il dans les colonnes du Monde. Ce n’est qu’à partir du moment où François Picart devient l’unique interlocuteur des médias que la situation commence à se débloquer.

“Il est capital de n’autoriser que certaines personnes à s’exprimer face aux journalistes. Et pas seulement en contexte de crise car toute information peut avoir des répercussions”, souligne Bruno Gourevitch. Un délégué syndical, par exemple, peut être présent sur un site et désireux de déverser sa hargne face à un micro, ce qui peut s’avérer catastrophique.

Sans oublier clients et salariés

Si la communication auprès des médias et du grand public est essentielle, il en va de même des démarches à suivre auprès des clients et des salariés. “Juste avant de déposer le bilan de mon entreprise, le 30 juin 2008, j’ai sélectionné les 15 plus gros clients pour planifier un rendez-vous de visu. Celui-ci avait pour but de les informer et de leur expliquer comment nous allions travailler pour assurer les missions sur lesquelles nous nous étions engagés”, témoigne Nicolas Doucerain, à la tête de Solic. Une politique payante puisque finalement, cette PME a remonté la pente et n’a pas perdu ses clients. “En ce qui concerne mes équipes, je n’ai jamais cessé d’être transparent. Je n’ai pas hésité à leur montrer la courbe de notre trésorerie mois par mois afin de souligner que notre plan d’économies portait ses fruits. L’objectif : maintenir la mobilisation et permettre à chacun de se projeter sur les semaines à venir. Dans ces périodes de turbulence, les salariés sont totalement perdus. C’est au patron de les rassurer et de montrer le chemin à suivre.”

En tant qu’avocat, Alexis Moisan briefe ses clients sur les différentes situations auxquelles ils peuvent être confrontés : “Le président de l’ex-MNEF avait beau avoir été très bien préparé, il s’est fait déborder et son projet de transformation a été mis en risque de dérive calendaire.” Répondre aux représentants du personnel est parfois ce qu’il y a de plus difficile. Aurait-il été préférable que ce soit un collaborateur extérieur qui intervienne ? Les collaborateurs n’auraient pas compris que ce soit quelqu’un d’autre. Pouvoir s’exprimer en toutes circonstances et devant tous types de public fait donc désormais parties des compétences professionnelles de tout dirigeant. Au même titre que les autres.

Par Ariane Warlin



Cet article a été publié le Mercredi, 20 avril, 2011 à 15 h 12 min et est classé dans [Communication](#), [Management](#). Vous pouvez suivre tous les commentaires de cet article à travers le flux [RSS 2.0](#). Vous pouvez [ajouter un commentaire](#), ou un [trackback](#) depuis votre propre site.

Laisser un commentaire

Nom (obligatoire)