

# ENTRETIEN

avec

ÉRIC GIUILY

*Président*

*Publicis Consultants*



## “ Dans une communication de crise, tout se joue dans les premières heures ”

**La gestion d'une crise pour une entreprise est capitale. Une mauvaise présentation de départ est difficile à redresser. Éric Giuly expose ici les principes de base que chaque société se doit de connaître pour bien mener une communication de crise.**

*Vous êtes expert en communication. Comment une entreprise, et particulièrement une banque, doit-elle se préparer pour réagir à une crise éventuelle en préservant son image ?*

On a pris conscience au cours des dernières années que le capital image de l'entreprise est essentiel. Les entreprises dépensent beaucoup d'efforts, d'énergie et d'argent

pour le constituer. Or, il peut être considérablement affecté par des événements souvent périphériques, voire même mineurs par rapport à leur vocation principale. Les répercussions pour elles peuvent prendre des proportions sans commune mesure avec l'objet même du problème et se transformer en polémique de niveau national ou international.

Il est donc essentiel que les entreprises soient conscientes de ces risques et qu'elles s'y préparent. Evidemment c'est difficile parce que, par définition, les origines d'une crise peuvent être extrêmement diverses. Provenir, par exemple, du risque environnemental – c'était le cas de Totalfina Elf avec le naufrage de l'Erika et avec

## Éric Giully

■ Président Gérant de Publicis Consultants (depuis janvier 2001).

■ PDG de l'Agence France-Presse (1999-2000).

■ Directeur général de BDDP Worldwide (désormais TBWA International) (1997-1999).

■ PDG de la CGM, de la CGMF et de la SNCM (1992-1995).

■ Directeur général de France2 (1991-1992).

■ 50 ans, né à Alger, maîtrise de droit privé, Institut d'études politiques de Paris, major de la promotion Mendès-France de l'École nationale d'administration.

l'explosion de l'usine AZF à Toulouse -. Provenir aussi d'un risque social : ce fut le cas l'an dernier pour Danone. Le risque peut aussi être industriel, lié à un problème concernant des produits : là, l'objet même de l'entreprise est concerné. Il y a encore des risques dus à une infraction, ou à des suspicions d'infraction sur une des activités même mineure de l'entreprise.

Tout ceci suppose une préparation très large. Ce que nous recommandons, c'est d'abord de favoriser une prise de conscience par les dirigeants et les responsables opérationnels de l'ensemble des risques potentiels. Et de mettre en place des réflexions pour chaque type de risques. Comme on ne pourra jamais prévoir tout à fait ce qui va se passer, l'important, c'est d'avoir formé et sensibilisé non seulement l'encadrement mais aussi l'ensemble des collaborateurs aux réflexes et aux comportements qu'il faut avoir dans ce genre de situation. Car ce qui est déterminant pour préserver l'image d'une entreprise dans une situation de crise, ce sont les premières réactions au cours des premières heures. L'on ne se remet jamais tout à fait d'une mauvaise présentation de départ. Si l'on part sur de bonnes bases, on enclenche un cercle vertueux, sinon se déroule un cercle « vicieux » extraordinairement difficile à redresser.

Qui doit parler publiquement en cas de crise ?

Cela dépend de la nature de la crise. Nous avons constaté chez certains clients que parfois, en raison d'une mauvaise organisation, le président d'un groupe mondial s'exprimait ou se trouvait en contact avec des journalistes pour des problèmes très localisés. Nous sommes soucieux d'éviter ce genre de situation. Au contraire, il faut essayer de faire intervenir tous les échelons intermédiaires et de ne pas faire remonter dans la hiérarchie, plus que nécessaire, les prises de parole. C'est un des aspects des plans de crise : déter-

miner à l'avance les porte-parole, à quel niveau et avec quel circuit de validation ils s'expriment. Ensuite, former les intéressés et bâtir des procédures pour les aider.

Comment former les porte-parole ?

Il existe des formations générales de base à la prise de parole publique : pour savoir parler en public, à des journalistes de presse écrite ou de télévision, ce qui n'est pas la même chose. Des exercices de simulation de crise permettent aux intéressés d'acquérir un certain nombre de réflexes. Il faut préparer des scénarios types à cause de la valeur pédagogique des exercices.

Faut-il adopter la même communication vis-à-vis de la presse, de la clientèle, des actionnaires ?

Effectivement, le propre de ces situations de crise, c'est la diversité des publics concernés. Contrairement à d'autres situations où l'on s'adresse uniquement à une

**“ C'est vraiment le capital image et le capital confiance de l'entreprise qui sont en cause dans une crise. ”**

catégorie d'interlocuteurs, que ce soit le client, la presse ou l'actionnaire, la communication de crise est, par essence, multi-public. Elle concerne les salariés, soit qu'ils aient été eux-mêmes partie prenante du problème, soit que celui-ci remette en cause l'image qu'ils ont de l'entreprise. Ces situations ont toujours une très forte implication interne. Et, dès lors que l'affaire devient publique, elle a une répercussion très forte sur les

clients. Les actionnaires peuvent s'inquiéter, de même que les pouvoirs publics, et le grand public. Car l'entreprise est citoyenne, c'est-à-dire dans la cité. Toute une série de personnes qui n'avaient jusque-là pas de raison de se préoccuper de la situation d'une entreprise vont brusquement émettre des jugements qui auront, éventuellement, des répercussions commerciales, parce que la confiance aura été ébranlée. Cela signifie qu'il faut s'adresser à l'ensemble de ces publics et de façon cohérente : ne pas dire des choses contradictoires ou fondamentalement différentes. L'accent peut être mis sur certains éléments, en fonction des préoccupations particulières des publics concernés. Le contenu du message ne sera pas exactement le même, non pas parce qu'il y aurait une contradiction, mais simplement parce que les problèmes à aborder et les sujets à traiter ne sont pas exactement les mêmes. Cette cohérence des discours est indispensable parce que l'actionnaire peut être aussi un salarié ; c'est un citoyen qui peut être en contact avec des élus, etc. D'où la nécessité d'avoir dans ces situations là, une très forte coordination, quel que soit le niveau de porte-parole que l'on retient.

Comment conseillez-vous de réagir vis-à-vis de la presse ?

Il n'y a pas une presse. Et il faut savoir s'adapter à chacune d'entre elles. Nous préconisons d'être extrêmement ouverts et coopératifs, de ne jamais chercher à instrumen-



taliser les journalistes car cela se retourne toujours contre ceux qui s'y essaient. Il y a une crédibilité à obtenir en positionnant sur le long terme, et en se méfiant des astuces du court terme qui peuvent se révéler périlleuses dans la durée.

Comment concilier contraintes légales voire obligation de réserve juridique et logique médiatique ?

Prenons l'exemple des plans de réorganisation et des plans sociaux. Il existe une obligation légale de réserver la primeur des informations aux organismes

**“ Nous recommandons aussi à nos clients d'être transparents et de dire les choses avec prudence, mais d'être clairs et crédibles. ”**

représentatifs du personnel. Si on les applique à la lettre, l'entreprise ne peut plus communiquer en interne, ni en externe. En même temps, l'entreprise est soumise à des obligations boursières, par exemple, qui font qu'elle se doit d'informer les actionnaires et les marchés des événements importants, et le plus tôt possible des conséquences de ces événements. Ici, on est à la limite de la contradiction. Il s'agit de concilier ces exigences et ces contraintes en étant très vigilant, et d'essayer de dire tout ce qui est possible sans courir le risque d'infractions par rapport à chacune de ces législations. C'est un exercice souvent délicat qui implique des discussions très longues entre les responsables des entreprises, leurs avocats, leurs communicants : souvent des désaccords apparaissent entre le responsable juridique de l'entreprise et les avocats, d'un côté, le responsable financier et ceux qui s'occupent de communication financière, le responsable de la

communication..., de l'autre. Il s'agit de trouver un équilibre et le calibrage au mot à mot est essentiel dans cette situation.

Quels enseignements tirez-vous de la communication de crise conduite dans le passé récent par des entreprises telles que Totalfina Elf, Danone, Marks and Spencer, ou encore Moulinex ?

Encore une fois, le démarrage est essentiel. Un mauvais démarrage n'est d'ailleurs pas forcément imputable à l'entreprise ou à la direction de l'entreprise. Dans le cas de Danone, par exemple, au départ une indiscretion a été commise à un certain niveau de la hiérarchie de l'entreprise. Une règle de base : il ne faut pas que ce que l'on a dit soit ensuite démenti et que l'on passe d'affirmations en affirmations

successivement démenties. Très vite, la crédibilité de l'entreprise s'érode, et elle devient inaudible. D'où l'importance d'opter pour un langage de vérité et de transparence.

Sur quels aspects estimez-vous que les banques françaises ont à travailler leur image ? Comment analysez-vous la communication de crise des banques qui ont eu des difficultés dans le passé ?

Je pense qu'un grand nombre de banques françaises ont fait l'expérience d'une communication « sensible » au moment des récentes OPE, ou des privatisations. Beaucoup de réflexes ont été acquis, et j'ai le sentiment que nos interlocuteurs sont bien outillés. Il y a eu par ailleurs des situations très difficiles comme celle du Crédit lyonnais. Des efforts de communication très importants ont été accomplis. Dans chacun de ces événements, la communication a joué un rôle important.

Quel est le temps nécessaire pour effacer les dommages d'une image affectée ?

C'est très variable. Je suis particulièrement frappé de voir que plusieurs compagnies aériennes, qui ont connu des accidents spectaculaires qui avaient vivement frappé l'opinion publique, ont fait faillite dans les années suivantes :

Il faut ensuite distinguer la crédibilité de l'entreprise sous l'angle de ses produits et du comportement des citoyens en tant que clients, mais aussi en tant qu'investisseurs boursiers. Et puis, sous l'angle de l'image de ses dirigeants au sens *corporate* du terme. C'est une situation multicritères. On a vu qu'au moment où Totalfina connaissait des difficultés avec l'*Erika*, l'entreprise battait des records de capitalisation boursière.

La préparation à la gestion de crise et la gestion elle-même de cette crise ont des coûts ? A combien peut-on les évaluer ?

Là aussi c'est extrêmement variable. Ça peut aller de quelques interviews à la presse jusqu'à des campagnes publicitaires liées à la situation de crise qu'il faut gérer et qui peuvent être extrêmement lourdes. Mais une communication de crise ne veut pas forcément dire débauche de moyens. Bien au contraire. Il y a comme partout moyen de faire sobre et efficace

Plus que les moyens, ce qui est essentiel pour réussir dans une situation de ce type, c'est mettre en place une organisation parfaitement coordonnée et pilotée centralement de manière très forte, de ne pas laisser édulcorer le message par les craintes des spécialistes en tout genre, d'adopter un attitude systématique de transparence et de responsabilité et enfin de suivre minutieusement l'évolution de la situation afin de réagir au plus vite. ■

*Propos recueillis par  
Quitterie de Fommervault et  
Roselyne de Clapiers.*