

Communication

CORPORATE



Bruno Gourevitch, président de la société Altaïr Conseil : "Nous intervenons pour aider à évaluer le degré de gravité et organiser la contre-attaque."

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.

Expression orale

Il ne suffit pas d'avoir les bons mots, il faut aussi véhiculer les bonnes émotions

Inutile de préciser qu'il est préférable d'anticiper les crises et de planifier très en amont une préparation à la prise de parole. Ainsi, beaucoup d'entreprises font appel à des prestataires extérieurs pour apprendre à leurs cadres et dirigeants à s'exprimer. Car il ne suffit pas d'avoir les bons mots, il faut aussi véhiculer les bonnes émotions. Albert Mehrabian, professeur émérite de psychologie à l'Université de Californie, a formulé la règle des 3V : 7 % de la communication est verbale (signification des mots), 38 % est vocale (intonation et son de la voix) et 55 % est visuelle (expressions du visage et langage corporel). Autrement dit, on est d'abord vu avant d'être entendu. D'où la pertinence de soigner la façon

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

"Il est très important que la personne s'exprime, non pas depuis son bureau, mais sur le terrain"

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 assistance pour assurer la traçabilité de toutes les décisions qui seront prises...", souligne le président d'Altaïr Conseil. Pour lui, il peut

"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"

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.

ter au créneau un porte-parole plus crédible ou plus à l'aise", concède Vincent Soulier. Ce qui importe, ce n'est donc pas tant le rang ou le statut, que la capacité à affronter le stress et à faire face à un public parfois agressif. Il faut observer qu'en France, nous sommes davantage entraînés à faire travailler notre cerveau gauche, siège de la raison et de la mécanique intellectuelle. En revanche, la dimension émotionnelle, qui fait partie du cerveau droit, est généralement beaucoup moins développée. "Il ne faut pas hésiter à fendre l'armure. Et surtout à montrer davantage d'empathie", souligne-t-il. Parce que le terrain de l'émotion est essentiel, chez Personnalité, il travaille avec des sophologues pour apprendre à relâcher les ten-

La règle des 3V :

- 7 % de la communication est verbale (signification des mots),
- 38 % est vocale (intonation et son de la voix)
- et 55 % est visuelle (expressions du visage et langage corporel)

dont on est perçu.

Vincent Soulier, directeur de Personnalité, agence conseil en communication des dirigeants, regrette toutefois que les entreprises aient une conscience trop faible de l'importance de la relation aux journalistes : "Étonnamment, elles investissent énormément d'argent dans des films publicitaires et ont tendance à faire des économies regrettables dès lors qu'il s'agit de l'expression de leurs dirigeants. Certaines diffusent des messages vidéo avec des interviews, mais c'est souvent assez approximatif. Or cela fait partie des bonnes pratiques que de former ceux qui seront un jour amenés à prendre la parole en public." Selon lui, c'est d'autant plus crucial que ce qui est en jeu est ce que les entreprises ont de plus précieux : leur capital de marque.

Mais tous les dirigeants sont-ils aptes à faire face à des situations déstabilisantes ? "Même si nous les formons à faire face à ce type de contexte, ils doivent avoir l'humilité nécessaire pour faire mon-

sions, mais aussi avec des comédiens pour que chaque dirigeant puisse réveiller le tribun qui sommeille en lui. Stéphane André, professeur à l'Essec et auteur du livre *Le Secret des orateurs*, confirme la nécessité de théâtraliser le discours. "Il ne s'agit pas de faire l'idiot, mais de rendre visible de loin et d'impacter pour longtemps. Annoncer un plan social, des victimes ou n'importe quelle catastrophe relève de la tragédie. Or, pour servir Shakespeare, il faut avoir une colonne d'air incroyablement. Mais dans la culture européenne, on pense que le corps n'est pas utile à l'incarnation d'un concept, alors qu'au contraire, il aide à faire passer des messages... Le regard, notamment, est essentiel. C'est lui qui permet de prendre, alors que la voix, elle, sert à donner", explique-t-il. Selon lui, tous les dirigeants devraient suivre des cours d'art oratoire. Et de conclure : "On nous a appris la peur des autres alors qu'il faut au contraire aimer tous les publics, même les plus difficiles."

A.W.

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



Alexis Moisan, avocat associé au sein du cabinet Vaughan : "Le simple fait de voir le patron s'imprimer est un signe fort."

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 rodés 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 sen-

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 plonger 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 choqs 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. Édouard-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



Vincent Soulier, à la tête de Personnalité, agence conseil en communication : "Il faut se nourrir de la crise pour s'améliorer en vue de la prochaine."

triment non seulement d'une déconnexion, mais aussi d'une forte technocratie. Les Français ne veulent pas de la langue de bois, mais de la justice concrète", argumente Vincent Soulier. À 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...