

# Les Echos BUSINESS

## LE JOURNAL DU BOARD



SEPP BLATTER ET MICHEL PLATINI s'affrontent par déclarations interposées sans se soucier des conséquences sur l'image de la Fifa. Photo dpa Picture-Alliance/AFP

# Communication de crise : trois cas à la loupe

**RÉPUTATION** // Même les entreprises les plus rompues à la communication de crise font des erreurs. Décryptage de trois affaires récentes.

Ariane Gaudefroy  
agaudefroy@lesechos.fr

Soupçons de corruption à la Fédération internationale d'athlétisme, indemnisation suspecte d'un secrétaire général de syndicat à l'Opéra de Paris pour ne s'en tenir qu'à ces derniers exemples, les affaires mettant en cause entreprises et institutions publiques s'enchaînent. Leur ampleur dans les médias et sur les réseaux sociaux est telle que « le tribunal de l'opinion publique juge rapidement et exige une sorte de comparution immédiate », avertit Jean-Claude Beaujour, avocat associé chez Smith d'Oria. L'emballement est toutefois de courte durée : « Le temps de mémoire des crises s'est réduit », confirme Jérôme Batout, associé en charge de la communication de crise chez Publicis Consultants. « Une fois les possibles effets de traîne passés, la vague retombe et l'opinion passe à une autre affaire. » A condition cependant de rassurer les parties prenantes. Illustration sur la base de trois cas récents.

### Fifa : carton rouge !

C'est une affaire dans l'affaire. Depuis le mois d'octobre, le torchon brûle entre Sepp Blatter, l'ancien président de la Fifa, et son ancien poulain, Michel Platini. En cause, un litige entre les deux candidats à la présidence de la Fédération internationale de football, la Fifa, sur le paiement d'une somme de 2 millions de francs suisses due par Sepp Blatter. « L'échelle de valeur est complètement déréglée, juge Laurent Vibert, expert en communication et gestion de crise et CEO de Nitidis. Dans un sport aussi populaire que le football, avec de nombreux supporters aux revenus modestes, qui peut admettre qu'un tel montant de prestation n'ait donné lieu à aucun contrat écrit ? » Sepp Blatter et Michel Platini multiplient les invectives par journalistes interposés. « La crise est traitée à titre personnel, sans aucun souci de l'image donnée de l'institution, commente Jérôme Batout. Pis, pour relativiser sa propre culpabilité,

chacun rejette le doute sur les autres, allant jusqu'à impliquer l'ex-président de la République, Nicolas Sarkozy. » Une stratégie à l'opposé du dispositif de « pacification » que le consultant préconise. « Il aurait fallu organiser une rencontre entre les deux hommes et la mettre en scène et l'assortir de déclarations solennelles de repentance. » La Fifa aura d'autant plus de difficultés à se relever de cette guerre des chefs qu'elle semble attendre la fin de l'Euro 2016 pour agir. « L'institution se cache derrière l'enquête en cours, déplore Laurent Vibert. Elle ne prend aucune position alors qu'elle pourrait exclure les deux protagonistes pour tenter de restaurer le capital confiance. »

### Volkswagen : un dérapage peu maîtrisé

Le 18 septembre, en plein Salon de l'automobile de Francfort, l'annonce de la fraude présumée de Volkswagen pour contourner la réglementation sur les émissions de gaz polluants aux Etats-Unis a eu l'effet d'une bombe. Le constructeur avait pourtant admis sa culpabilité aux autorités, quinze jours plus tôt. « La première communication aurait dû s'adresser aux clients et investisseurs du groupe, avant qu'ils apprennent l'affaire par la presse. Cela aurait peut-être permis de désamorcer la crise », analyse Jean-Claude Beaujour. Or, elle vient deux jours après l'éclatement du scandale, sous la forme d'une vidéo d'excuses du président du directoire, Martin Winterkorn. « On aurait dit le patron de la Germanwings (filiale low cost du groupe allemand Lufthansa qui a subi en mars un crash d'avion faisant 150 victimes, NDLR), tacle Laurent Vibert. Quel décalage avec Michael Horn, le PDG américain qui déclare le lendemain "on a merdé", lors de l'inauguration de la nouvelle Passat ! » Deux sons de cloche dissonants qui révèlent un manque de concertation et de maîtrise de la stratégie. La démission de Martin Winterkorn a, en revanche, rapidement été orchestrée, estime Jérôme Batout. Le choix de Matthias Müller, patron de

la marque Porsche, a priori non entaché par l'affaire, paraît judicieux. Le saut de génération démontre aussi, selon l'expert, que le conseil de surveillance a accéléré un schéma de succession initialement prévu. Mais les révélations du début du mois, qui jettent le soupçon sur Audi et Porsche, risquent de compromettre la manœuvre. « Il faut s'attendre à une longue crise, avec de multiples rebondissements », annonce Jérôme Batout, qui préconise de soigner la communication interne pour éviter toute démotivation des salariés.

### Air France : une bataille de l'image à moitié jouée

Du jamais-vu. La scène de la chemise déchirée du DRH d'Air France, à la sortie de la réunion du comité d'entreprise du 5 octobre, a fait le tour du monde. Les communicants d'Air France ont aussitôt compris l'importance de la force des images. Outre le communiqué du jour même dans lequel s'exprime le PDG d'Air France-KLM, Alexandre de Juniac, la cellule de crise s'est empressée de montrer le visage de Xavier Broseta, lors d'une conférence de presse tenue quelques heures après les

faits. Le DRH y prononce des paroles d'apaisement et appelle au dialogue social. Autre élément important : un courrier rapidement adressé aux clients de la compagnie aérienne est doublé d'une vidéo mettant en scène le DRH, accompagné de salariés de l'entreprise. « Cette vidéo a le mérite de vouloir préserver l'image d'Air France à l'international, mais le film est mielleux, en total décalage avec la tension du conflit », juge Laurent Vibert. Pour Jérôme Batout, la facture « trop corporate » du clip a empêché tout effet viral sur les réseaux sociaux pourtant souhaitable. Mais le point d'ombre de la stratégie de communication est à chercher ailleurs : « Aux yeux du public mondial, le visage le plus connu chez Air France est celui du DRH », relève Jérôme Batout. Un comble pour le consultant : « Le PDG d'Air France-KLM aurait dû montrer un visage plus humain ! Cet épisode aurait dû constituer l'occasion de réaffirmer son leadership. »



L'intégralité de l'article sur [echo.st/dirmark](http://echo.st/dirmark)

Cabinet Nitidis - [www.nitidis.com](http://www.nitidis.com) [contact@nitidis.com](mailto:contact@nitidis.com) @nitidis

## Le patron et l'accident

LA  
CHRONIQUE  
de Laurent Guez



Les scandales pleuvent comme à Gravelotte, ces dernières semaines, et la façon dont ils sont gérés n'inspire pas toujours une grande admiration (lire ci-contre). Pourtant, Dieu sait que les entreprises sont sensibilisées à la gestion de crise ! Un DG me confiait récemment qu'à peine arrivé dans ses nouvelles fonctions, chez un sous-traitant de l'automobile, son président l'a envoyé en stage. Pas pour l'aider à mieux comprendre le secteur qu'il découvrirait. Pas pour le sensibiliser aux nouvelles théories du management. La priorité pour sa première semaine, c'était justement de le former à la com' de crise. Sous l'œil d'un journaliste fictif et de la caméra, il devait donner sa « réaction » après un accident mortel. Après avoir exprimé, « à titre personnel et au nom de toute l'entreprise », sa « profonde tristesse », ses « pensées qui vont à la famille », le stagiaire a eu le malheur de commenter les circonstances du drame. « Attention, là, ça ne va pas ! s'écrie le formateur. Ne dites jamais que le salarié n'avait pas respecté les procédures de sécurité. Même si c'est le cas. Vous perdez l'empathie vis-à-vis du téléspectateur. » Il faut savoir tout faire pour être un bon patron... Tiens, toujours à propos d'accidents de travail, leur nombre a baissé l'an dernier, comme en 2013, nous dit la Sécurité sociale. Si l'on retient ceux qui se sont soldés par un arrêt de travail, ils ont concerné 34 travailleurs sur 1.000. Heureusement, ils ne sont « graves » que dans 5 % des cas. C'est encore trop. On travaille pour vivre et se réaliser, par pour mourir ou se blesser. ■

Direction générale Classement mondial 2015 des gourous du

management // P. 02 | Finance

Aéroports de Paris // P. 03 |

Ressources humaines

Management et diversité mode

d'emploi - Les cas Schneider

Electric et Orange // P. 04 à 06 |

SUIVEZ-NOUS SUR   



Trouver en quelques jours un dirigeant ou expert pour une mission en France ou à l'international.



**Accompagner**  
un projet



**Redresser**  
une entité



**Transformer**  
une activité



**Remplacer**  
un manager

NIM Europe | +33 (0) 1 46 24 85 71 | [www.nimeurope.com](http://www.nimeurope.com)