

**Florian Silnicki**

# **LA COM DE CRISE**

**Une entreprise  
ne devrait pas dire ça !**



## **À propos de l'auteur**

Florian Silnicki est le fondateur de LaFrenchCom, agence de conseil en communication de crise.

Après un cursus universitaire en droit public des affaires, ancien élève de l'Institut d'études judiciaires de Paris, il obtient un master II en stratégies de communication publique et politique délivré par l'ISMAPP Paris.

Depuis 2014, il conseille les entreprises et leurs dirigeants dans la gestion de leur image médiatique dans les crises.

**© Bréal, 2024**

Toute reproduction même partielle interdite.

Imprimerie Maury – 12100 Millau

ISBN : 978 2 7495 5656 7.



# Sommaire

<b>Introduction</b>	
<b>ALERTE ROUGE</b>	<b>7</b>
Déjouer les pièges de la crise	13
<b>Chapitre I</b>	
<b>FATALE DÉFIANCE</b>	<b>19</b>
Tempête dans un verre d'eau	23
Du gravillon à l'avalanche	25
Menaces en série	28
« Réflexe de l'avocat »	30
En dire ni trop ni trop peu	34
<b>Chapitre II</b>	
<b>NESTLÉ, KINDER, LACTALIS : PIRES CRISES, PIRES ERREURS</b>	<b>37</b>
Il n'est pire sourd...	43
L'erreur : croire qu'on en a fait assez	45
Faire l'autruche	47
Ondes de choc	49
Le cas Lactalis	51
Paroxysme	57

Le coup de maître de BLM	59
Besnier contre-attaque	61

### Chapitre III

## **DE TOTAL AU QATAR, LA VAGUE VERTE** **65**

Dans l'œil du cyclone	70
Série noire	72
Le sparadrap du Qatar	76
Le prix du mensonge	78
Surf	80
Verdir à tout prix	82

### Chapitre IV

## **QUAND L'ÉMOTION BALAYE LA RAISON** **89**

S'engager ou non ?	91
Extrémistes anonymes	93
L'affaire des M&M's	96
Trois lettres pour convaincre	99
Gérer une <i>fake news</i>	100
Porter le fer	102
Répondre à chacun	104
#MeToo, le renversement de la preuve	106
Le jeune député et la gifle à l'ancienne	107
L'encombrant Kanye West	117
Sous les projecteurs	120

Du BDSM chez Balenciaga	125
Jeu dangereux	129
Nouvelles peurs	132
Le dark monde	133
Parler ou se taire ?	137
Guerre à l'ancienne	141
Effondrement	145
La guerre de l'information	149
Nekologie	153
Adieu pizzas	156
Tomber le masque	159
Un sparadrap à cinq milliards	162
<i>Bis repetita</i>	163
Le comble	165
Assumer !	168
Supersize McDo	170
Quand Barbie fait de la com' de crise	173
Le livre tsunami	175
De la difficulté d'anticiper	177
Remerciements	179



**Introduction**  
**Alerte rouge**



18 heures. Nous sommes un dimanche soir, évidemment.  
« *Allô ? Nous publions dans deux heures une enquête sur votre entreprise. Avant parution, nous voudrions connaître votre position.* »

Tout dirigeant qui reçoit un tel coup de téléphone – sur son portable, bien entendu, dont ce journaliste inconnu s’est procuré le numéro – réalise en une fraction de seconde que son entreprise vient de basculer dans l’inconnu. En dix ans de communication de crise, j’ai assisté à tous les scénarios. Peut-être l’appel vient-il d’Élise Lucet : elle est à votre porte, les caméras tournent, elle veut une interview tout de suite, maintenant ! Ou d’un quotidien à gros tirage, qui s’intéresse à la vie privée débridée de votre directeur général. Ou de *Mediapart*, qui dévoile des manœuvres fiscales de votre directeur financier. L’alarme vient peut-être de X (ex-Twitter), où des internautes accusent vos publicités d’être sexistes, racistes ou homophobes. Du directeur d’une filiale régionale, qui vous informe qu’une cliente prestigieuse s’est cassé le bassin en glissant sur le sol mouillé d’un de vos magasins. À moins que vous ne soyez ministre, photographié en train d’embrasser une inconnue dans une boîte de nuit sur fond de shots de vodka. Ou P.-D.G. d’une grande banque, cible d’une investigation du Parquet national financier, qui l’a fait fuiter dans les médias. Et si c’était un député, qui vous accusait publiquement d’évasion fiscale alors que vous ne faites que de l’optimisation légale ? Ou, si vous êtes un industriel de l’agroalimentaire, la pire des catastrophes : vos consommateurs tombent malades et les autorités sanitaires vous obligent à retirer votre produit phare...

À chaque fois, c'est l'inimaginable qui se produit. Votre cauchemar. En 2001-2002 chutait le groupe américain Enron, alors empire de l'énergie, puis son tout-puissant cabinet de conseil, Arthur Andersen. Inimaginable ! L'escroquerie de Bernard Madoff, ex-président du Nasdaq, qui avait participé aux réflexions sur la régulation des excès du système financier ? Inimaginable ! L'explosion de l'usine AZF de Toulouse ? Le gigantesque incendie de la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon, qui a depuis coulé à pic ? Et que dire du raz-de-marée qui a entraîné la catastrophe nucléaire de Fukushima...

« Crise », définition : « *Manifestation brutale d'une maladie ou aggravation brusque d'un état chronique* », indique *Le Petit Robert*. Synonyme : accès, attaque. De fait, les crises peuvent autant découler d'une attaque extérieure que surgir d'une faiblesse intrinsèque. Mais elles finissent toujours par refléter ce que nous sommes. Dans cet environnement de plus en plus incertain, bousculé par le tourbillon frénétique des innovations technologiques, elles se présentent sous des formes multiples, aux variations infinies. Seul point commun, elles prennent au dépourvu même les mieux préparés.

L'éventail est infini. Nous voyons se multiplier les crises environnementales, comme l'incendie de l'usine Lubrizol à Rouen. Citons aussi les crises financières et leur cortège de licenciements, ou bien la faillite d'une unique entreprise qui, par effet domino, fait sombrer tout un secteur. Il peut s'agir d'un boycott ou de « *cancel culture* », déclenché par la colère d'une frange de l'opinion publique ; comme ces téléspectateurs furieux qui avaient boycotté la Ligue

américaine de football en 2017, lorsque plusieurs joueurs s'étaient agenouillés – légitimement – pendant l'hymne national, afin de dénoncer les violences policières contre les citoyens noirs. À l'autre extrémité de l'échiquier politique, des consommateurs avaient boycotté la marque de restauration rapide Chick-fil-A pour avoir subventionné des organisations anti-LGBT. Malgré les progrès des procédures de contrôles, des crises sanitaires spectaculaires éclaboussent des filières entières. Les accidents industriels ou les pollutions s'accompagnent de rappels, désastreux pour une marque, comme pour Lactalis en 2017. Les entreprises sont également confrontées à des cas de violences ou de décès sur lieu de travail, comme lors de la vague de suicides chez France Télécom en 2009-2010. Sans oublier les épisodes meurtriers, comme les fusillades dans les locaux de la Poste américaine au cours des années quatre-vingt-dix ; depuis, l'expression « *Going postal* » est passée dans le langage courant.

Moins dramatiques, mais tout aussi dangereux pour l'avenir d'une entreprise, citons les casse-tête insolubles, porteurs de menaces systémiques. Comment un géant des systèmes d'alarme doit-il réagir lorsqu'un gadget de quelques dizaines d'euros affirme pouvoir neutraliser tous ses équipements ? Comment une enseigne de distribution peut-elle affronter la fermeture mondiale de ses magasins pour cause de Covid ? Et comment réagir aux « *fake news* » diffamatoires, alimentées par des centaines de faux comptes sur les réseaux sociaux, parfois monnayés ?

Face à ces menaces, l'essentiel est de prendre les décisions adéquates, propres à préserver sa réputation.

Ce ne sont pas toujours les plus évidentes. Les militaires le savent bien. En 1941, les Britanniques, repoussés de Grèce par la Wehrmacht, prirent alors position en Crète. À nouveau, ce fut l'échec : les Allemands reprirent l'île avec des parachutistes. Les soldats alliés furent évacués *in extremis*, au prix de terribles pertes. Un porte-avions, trois croiseurs et six destroyers furent coulés par la Luftwaffe, avec 2 600 hommes à bord. Au plus fort de la bataille, l'un des officiers demanda à l'amiral Cunningham, chef de la flotte britannique en Méditerranée, si l'opération en valait la peine. Sans hésitation, l'amiral répliqua : « *Il faut trois ans à la Royal Navy pour construire un navire. Mais il faudrait 300 ans pour rebâtir notre réputation* ». Et ignorant ses ordres, il envoya un dernier navire sauver les hommes (*in* Antony Beevor, *Crete: The Battle and the Resistance*, John Murray Publishers Ltd, 1991). Tout est dit.

## Déjouer les pièges de la crise

La perception des crises est subjective. J'ai vu des organisations habituées à régler leur quotidien comme du papier à musique, qui considèrent tout événement imprévu comme une crise. Certaines, notamment aux États-Unis, réagissent au quart de tour, quelle que soit la portée des menaces réputationnelles, alors que des entreprises européennes peuvent agir en amatrices impréparées. Sans oublier ces managers trop confiants, convaincus de savoir résoudre n'importe quel aléa tout seuls. Ces attitudes sont tout aussi dangereuses pour le communicant de crise que je suis.

Chaque cas nécessite une réponse différente. Il faut agir, bien entendu, mais aussi le faire savoir. Une gestion de crise, c'est aussi l'image qu'elle forge.

Dès l'instant où éclate la crise, tous les actes du dirigeant devront être soigneusement pesés, car ils seront scrutés à la loupe. À la clé, sa réputation et celle de sa marque, et donc la valorisation de son entreprise. Il ou elle devra surmonter son stress pour s'organiser et s'expliquer publiquement. Ses actions devront être connues, comprises, retenues. Gestion de crise et communication de crise sont les deux facettes inséparables de la réponse à apporter, face à un public dont la défiance n'a cessé de croître à l'égard de toute parole officielle. Impossible de s'enfouir la tête dans le sable en attendant que l'orage passe, tentation à laquelle cèdent, pour leur malheur, tant d'organisations. Celui qui se tait sera sanctionné et laissera la parole à ses détracteurs, parfois renforcés par une armée de trolls en ligne. Il lui faudra convaincre et remporter cette bataille d'image.

Premier piège, le déni. Combien de dirigeants minimisent une crise naissante, convaincus qu'ils n'ont rien à se reprocher ! Une défaillance ? Ils ont tout fait pour l'éviter. Pourquoi ni le public ni les médias ne peuvent-ils le comprendre ? D'Emmanuel Besnier, patron de Lactalis mis en cause pour des salmonelloses, jusqu'à Emmanuel Macron, embourbé dans l'affaire Benalla, le réflexe premier est souvent le même : balayer d'un revers de main des accusations jugées illégitimes. Cette incompréhension obstinée des mécanismes de l'opinion publique conduit les responsables à se recroqueviller, sourds à tout conseil d'ouverture. La politique de l'autruche donne souvent, à tort, une impression de sécurité confortable. Et c'est toujours une erreur.

Deuxième piège, une défiance généralisée. J'ai vu des hommes et des femmes politiques, tout comme des chefs d'entreprise, ériger autour d'eux un véritable bouclier psychologique contre tous ceux qu'ils voient comme une menace : médias, opinion publique, associations, réseaux sociaux, police, justice... Cette muraille de Chine les isole et noircit encore leur vision d'un monde extérieur hostile et injuste.

Troisième piège, le silence. Leur défiance renforce généralement leur conviction que se taire est plus efficace que répondre. Les voici qui partent en guerre tous azimuts sans discernement, même contre des journalistes qui ne leur sont pas initialement hostiles. Ce mutisme contre-productif ne peut qu'aggraver leur situation. Ils doivent au contraire prendre la parole les premiers. Sinon, il sera trop tard. Le train de l'information ne passe pas deux fois.

Dernier piège, les mensonges. C'est le pire de tous. Comme les avocats, avec qui nous travaillons au quotidien, nous ne sommes jamais à l'abri d'un client qui ment, souvent davantage pour se protéger que pour nuire ou manipuler. Nous sommes alors confrontés non seulement au risque de voir sa réputation discréditée, mais aussi de voir des journalistes « feuilletonner » pendant des semaines, en dévoilant peu à peu les informations en leur possession. Comme nous le verrons, plus une crise dure, plus elle est néfaste. Elle ne s'éteindra pas d'elle-même.

C'est là qu'intervient l'expert en communication de crise, dont le rôle est de les aider à reprendre la main. Les journalistes imaginent souvent que notre rôle consiste à faire obstacle à la manifestation de la vérité. Avec cette image d'Épinal du conseiller de communication américain qui répond un froid « *No comment* ». C'est tout le contraire : notre rôle consiste d'abord à convaincre nos clients de répondre aux questions des médias, de renouer le dialogue, en recréant les conditions de la confiance.

Notre mission : déployer un ensemble d'actions de communication pour lutter contre les effets des événements déclencheurs et rétablir une réputation. Nous pouvons aussi mettre en place des outils pour détecter et anticiper les crises. Nous aidons enfin à gérer l'après-crise. Les accidents qui bouleversent la vie d'une organisation ou d'une personnalité laissent généralement des cicatrices. Les séismes ont parfois des répliques : en cas de nouvelle crise, la précédente refera surface dans chaque article et marquera encore davantage

l'esprit du public, qui n'oublie pas aussi vite qu'on pourrait le croire.

À l'ère où une information se répand dans le monde entier en trois clics, les réseaux sociaux peuvent faire déraiper une situation que l'on pensait bien gérée. Sans intervention rapide et pertinente, elle devient très vite hors de contrôle. Le délai de réaction s'avère crucial : quelques heures perdues peuvent suffire à endommager gravement une réputation.

La crise la mieux gérée est celle dont vous n'avez jamais entendu parler. Ce n'est pas toujours le cas des exemples que je citerai dans cet ouvrage. Mais chacun nous enseigne comment mieux gérer la prochaine crise. Nous allons plonger dans les coulisses de ces catastrophes et chercher la manière de les surmonter.





# **Chapitre I**

## **Fatale défiance**



Chacun peut le constater, le grand public n'a qu'une confiance très limitée dans les entreprises. À chaque crise, cette défiance s'affiche sur les réseaux sociaux. Mais les citoyens n'ont sans doute pas conscience que l'inverse est tout aussi flagrant ! Les organisations, privées ou publiques, se méfient de plus en plus de tous les acteurs extérieurs. Les fantasmes de complot sont partagés. Les attentes du public ? Aux yeux des dirigeants, elles paraissent souvent illégitimes, infondées, quand ils ne les imaginent pas orchestrées par des activistes, dont les nouvelles revendications effraient, ou par des concurrents envieux de leur réussite. Malgré leurs excès, ces inquiétudes réciproques doivent s'entendre : n'existe-t-il pas un pacte moral, un contrat de confiance entre une entreprise et ses clients sur la qualité des produits et des services promis ? Et lorsqu'elles sont attaquées, les entreprises et leurs dirigeants estiment souvent que le public doit leur faire confiance sans poser de questions. Ne sont-ils pas les experts ? Ne connaissent-ils pas mieux que leurs clients leur processus industriel et ses risques ? Les médias sont souvent considérés en bloc comme des ennemis. Pourquoi répondre à des questions qui menacent leurs secrets industriels ? Les interpellations de la presse leur paraissent intrusives et déplacées. J'ai aussi vu des dirigeants s'en prendre aux pouvoirs publics. De quel droit, se demandent-ils, la police ou la justice se saisit-elle de leur dossier ?

Ce flot d'autojustification les pousse à refuser d'affronter la crise. D'où ces « retards à l'allumage » qui peuvent parfois paraître incompréhensibles, alors que la situation imposerait une prise de parole rapide. La peur et la colère

sont mauvaises conseillères. Le silence est tellement plus rassurant. Comme si ce refuge était capable de faire disparaître des impairs.

## Tempête dans un verre d'eau

À propos de déni, impossible de ne pas évoquer l'un des exemples les plus spectaculaires d'une gestion de crise paralysée par l'affolement : l'affaire Benalla, qui a terni les débuts du premier quinquennat d'Emmanuel Macron.

Petit rappel des faits : le 1<sup>er</sup> mai 2018, affublé d'un brassard de police qu'il n'avait aucun droit de porter, Alexandre Benalla, le chef de cabinet adjoint du président et membre de son premier cercle, fait le coup de poing contre des manifestants à terre. La vidéo de cet agresseur casqué, mais reconnaissable à travers sa visière, dénoncé par des activistes, tourne largement sur les réseaux. Pendant deux mois, l'affaire se tasse. Mais le 18 juillet, le journal *Le Monde* révèle son identité et met en cause ce « *proche du président* ». Aussitôt, l'article fait scandale.

Le lendemain matin, Emmanuel Macron, visiblement embarrassé, ne peut éviter la presse lors d'un déplacement prévu de longue date dans le Sud-Ouest. Assailli de questions, il feint de ne pas entendre les journalistes, détourne la tête et finit par lancer avec agacement une boutade sur ce qui n'est selon lui qu'une « *tempête dans un verre d'eau* ». À cette séquence gênée succèdent trois jours de silence radio. Trois jours ! Le président reste invisible tandis que les médias apprennent que l'Élysée était au courant depuis mai mais que l'affaire a été passée sous silence, et l'homme, à peine sanctionné.

Enfin, Emmanuel Macron sort de son mutisme. Maladroitement, avec colère. Devant les députés de son parti qui ont la permission de filmer la scène, il monte sur l'estrade, entouré de ses partisans, et s'écrie, vibrant

de colère : « *S'ils veulent un coupable, qu'ils viennent me chercher* ». Beaucoup y voient, sinon un aveu de culpabilité, du moins la preuve d'une singulière protection... L'affaire repart de plus belle, tout comme les rumeurs les plus pernicieuses sur ses liens supposés avec Alexandre Benalla. Finalement, l'Élysée licencie l'ancien garde du corps. Bien trop tard pour calmer le jeu. En tardant à réagir, en refusant d'affronter le problème, Emmanuel Macron a affaibli son quinquennat. Si dès la parution de l'article du *Monde*, il avait reconnu la culpabilité d'Alexandre Benalla et l'avait écarté de l'Élysée, l'affaire aurait sans doute disparu aussi vite qu'elle avait surgi. Sauf qu'il avait décidé que le coupable, c'était la presse. D'où sa diatribe contre la presse qui « *ne cherche pas la vérité* »... alors que *Le Monde* avait justement révélé au grand jour un dossier étouffé. Résultat ? Une réputation salie et une action présidentielle bloquée tout un été, alors que le président de la V<sup>e</sup> République court sans cesse après le temps, qui lui file entre les doigts.