

Temps de lecture : 3' 00''

De nombreux scandales ont défrayé la chronique médiatico-judiciaire ces dernières années, de DSK à Volkswagen en passant par François Fillon ou encore United Airlines. Qu'elles concernent des politiques ou des grands groupes, ces affaires ont un point commun : une communication malencontreuse. Revue des do et don't de la communication de crise.

Pas un jour ne se passe sans que l'on entende parler d'une crise ou d'un scandale politico-économique et que l'on voit intervenir les avocats des parties impliquées. Il est peu étonnant que les entreprises ou personnalités s'en remettent à leurs avocats pour s'exprimer devant les médias.

Ceux-ci savent ce qu'il faut et ne faut pas dire et font le distinguo entre temps médiatique et temps judiciaire. Choisir le porte-parole reste du ressort de l'entreprise mais un avocat formé aux techniques de communication sera donc le meilleur allié d'un client en détresse. Toutefois, si les avocats sont généralement de très bons orateurs, l'opinion publique, les clients, les marchés ne sont pas forcément réceptifs à la rhétorique et la vulgate des prétoires.

En outre, en première ligne du feu médiatique, ceux-ci doivent parfois intervenir à chaud et sans être informés de tous les tenants et aboutissants. Difficile dans des cas d'apporter des réponses pertinentes, ce qui alimente le cercle vicieux des enquêtes et pressions journalistiques. Menacer d'astreintes ou de procès en diffamation est souvent contre-productif, comme l'illustre l'effet Barbara Streisand. Cette actrice avait voulu faire interdire des photos de sa propriété prises à son insu. Alors que très peu de monde s'intéressait à ces photos auparavant, la judiciarisation et publicisation de l'affaire ont en multiplié la diffusion de par le monde !

Les avocats peuvent aussi subir des crises propres à leur cabinet pouvant être liées à une séparation d'associés, des scandales personnels ou encore à des cas de harcèlement. La marche à suivre dans ce cas est peu ou prou identique à une crise externe. La communication de crise fonctionne en effet selon des règles spécifiques pouvant être

déclinées dans toutes les situations.

LES CONSEILS D'ELIOTT & MARKUS

Le propre d'une bonne politique de gestion de crise est l'**anticipation**. Pour cela l'idéal est de conseiller à vos clients de **constituer une équipe « crise »** composée de représentants de votre cabinet, du PDG de l'entreprise, de ses directeurs financier, communication et clientèle, ainsi que de conseillers externes experts en communication de crise. Cette équipe devra avoir pour but premier d'identifier les risques pouvant advenir puis de prévoir une stratégie de réponse adaptée à chaque situation. Un vol de données n'entraîne pas le même type de réaction qu'une révélation de conflits d'intérêts.

Parallèlement, **entretenir des bonnes relations avec la presse spécialisée** vous permettra peut-être de temporiser et de désamorcer certaines révélations.

La règle n°1 à suivre est de **ne pas réagir à chaud**. Une fois l'équipe de crise réunie, reprenez la stratégie adéquate élaborée par avance, adaptez là et assurez-vous d'avoir tous les éléments à votre disposition. Il n'existe rien de pire en termes de « bad buzz » que d'avoir à se dédire. Simuler une fausse interview permettra de tester la solidité de votre porte-parole ainsi que de vos arguments.

Ne pas réagir à chaud ne signifie pas qu'il faille éviter les médias pendant une semaine. Le délai de réaction idéal devrait être d'un jour, voire moins en fonction de la gravité de la situation. Un bref communiqué de presse vous permettra de temporiser en attendant de réunir tous les faits.

La règle n°2 est d'**informer les employés**, clients et partenaires de l'entreprise avant toute réaction médiatique. Les employés au contact de la clientèle comme les secrétaires ou les hôtes(ses) d'accueil disposeront ainsi des éléments de langage appropriés pour répondre aux sollicitations.

La règle n°3 consiste à **ne surtout pas nier** la réalité du problème. L'arrogance, la minimisation et la dissimulation ne sont plus des tactiques gagnantes à l'heure des réseaux sociaux et des hackers. Montrer de la compassion envers les personnes lésées, reconnaître les erreurs commises, indiquer les actions mises en place pour les compenser et en prévenir la répétition est généralement suffisant pour faire retomber le soufflé médiatique.

Aujourd'hui, hormis [Covington & Burling](#) et [Holland & Knight](#), peu de cabinets d'avocats ont ouvert une pratique *Management et gestion du risque*. Le créneau est pourtant porteur et le



savoir-faire présent.

Pour aller plus loin

Les grands fauves du barreau, Valérie de Senneville et Isabelle Horlans, 2016, Calmann-levy

Chief Crisis Officer: Structure and Leadership for Effective Communications Response,
James Haggerty (Avocat), 2017

[The Emerging Crisis Management Practice](#)