



# 6 leçons de leadership en communication de crise

Par Thérèse Torris,  
Directrice d'Étude, IDAOS  
Agence Conseil en Communication  
& Transformation Digitale

**IDAOS**  
Social & Digital



## **LEADERSHIP EN COMMUNICATION DE CRISE**

IDAOS tire les leçons de la communication des dirigeants des trois plus grandes banques françaises, BNP Paribas, Crédit Agricole et Société Générale, sur LinkedIn pendant la crise sanitaire.

- Comment LinkedIn s'est-il révélé être un puissant outil de communication de crise ?
- Quel a été l'impact du média social en communication interne ?
- Quels messages ces dirigeants ont-ils véhiculés ?
- Comment les directions de l'information ont-elles assuré leur impact ?

**Frédéric Oudéa**  
Directeur général  
de la Société Générale



**Philippe Brassac**  
Directeur général  
du Groupe Crédit Agricole



**Jean-Laurent Bonnafé**  
Directeur général  
de BNP Paribas

## LA COMMUNICATION DES DIRIGEANTS DOIT ÊTRE EXEMPLAIRE

Dans une crise sans précédent comme la crise sanitaire, la communication des dirigeants doit être exemplaire. Plongés dans l'incertitude, perturbés dans leurs moindres habitudes, les clients comme les collaborateurs ont besoin de soutien et d'inspiration. **Leur engagement en dépend.**

Dans ce contexte, les médias sociaux peuvent être de formidables outils.

Les dirigeants des trois plus grandes banques françaises, **Jean-Laurent Bonnafé**, **Philippe Brassac** et **Frédéric Oudéa**, l'ont bien compris.



Nous avons passé leur communication sur **LinkedIn** pendant les mois de mars et avril 2020 à la loupe.

**Philippe Brassac** • 3e et +  
Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA  
2 mois • Modifié •

Le **Gouvernement** débloque 300 milliards de garantie et joue pleinement son rôle : à nous de jouer le nôtre ! Nous avons déjà pris dès le 6 mars des premières mesures en faveur de nos clients entreprises, nous allons pouvoir aller plu...voir plus

Download  
minefi.hosting.augure.com  
Cabinet de Bruno Le Maire 01 53 18 41 13 presse.mineco@cabinets.finances.gouv.fr 139, rue de...

1 481 • 29 commentaires

J'aime Commenter Partager

**Frédéric Oudéa** • 3e et +  
Directeur général de Société Générale  
1 mois •

Face à la crise sanitaire, économique et sociale sans précédent que nous traversons, la mobilisation de toutes les équipes de **Société Générale** dans le monde ...voir plus



**Résultats du Groupe au 31 mars 2020**  
societegenerale.com • Lecture de 3 min

987 • 8 commentaires

J'aime Commenter Partager

**Jean-Laurent Bonnafé** • 3e et +  
Administrateur Directeur général de BNP Paribas  
2 mois • Modifié •

Face à la crise sanitaire, la réponse ne peut être que collective. Nous devons tous être aux côtés de celles et ceux qui nous soignent et porter également une attention particulière à tous ceux que la situation actuelle met en grande difficulté. ...voir plus



**BNP Paribas renforce son plan de soutien d'urgence pour faire face à la crise sanitaire - BNP Paribas**  
group.bnpparibas

2 428 • 32 commentaires

J'aime Commenter Partager

**Frédéric Oudéa** • 3e et +  
Directeur général de Société Générale  
1 mois •

Les enjeux de la transition écologique sont au cœur de la relance économique. Ils sont devenus notre priorité collective : dans ce contexte, les banques ont un rôle crucial à jouer et doivent contribuer à relever ce défi. **Société Générale** s'...voir plus

TRIBUNES ET ARTICLES | EpE | Entreprises pour l'Environnement  
epe-asso.org • Lecture de 5 min  
Texte en anglais METTONS L'ENVIRONNEMENT AU CŒUR DE LA REPRISE ÉCONOMIQUE À...

566 • 12 commentaires

J'aime Commenter Partager

**Jean-Laurent Bonnafé** • 3e et +  
Administrateur Directeur général de BNP Paribas  
1 mois • Modifié •

La crise sanitaire actuelle nous place devant un défi économique et social sans précédent. La mobilisation de tous sera nécessaire pour relancer l'activité de tous. L'Association Française des Entreprises pour l'Environnement (EpE), que j'...voir plus



« Mettons l'environnement au cœur de la reprise économique »  
lemonde.fr • Lecture de 2 min

1 053 • 22 commentaires

J'aime Commenter Partager

**Philippe Brassac** • 3e et +  
Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA  
2 mois • Modifié •

Le **Groupe Crédit Agricole** ne pèsera pas sur les dépenses publiques. Les salaires de nos collaborateurs seront maintenus et nous ne solliciterons pas de report de paiement de charges et n'aurons pas recours au chômage partiel. C'est notre responsabilité vis à vis de nos collaborateurs, de nos clients et de la société. Our Group will not weigh on public spending. The salaries of our employ...voir plus

17 989 • 527 commentaires

J'aime Commenter Partager

## BILAN

Les dirigeants des grandes banques ont su mettre LinkedIn au service de la **communication de crise** à destination **des clients** comme **des collaborateurs**.

# SOMMAIRE

01

## RESTER AU CONTACT

LinkedIn un media social pour une communication de crise efficace claire et fréquente

02

## INCARNER LES MESSAGES

Sur LinkedIn, le dirigeant humanise la parole de l'entreprise

03

## ÊTRE LEADER PAR L'ÉCOUTE

Un espace qui permet aux collaborateurs d'exprimer leurs craintes

04

## PORTER LES BONS MESSAGES

Les 3 règles d'or de la communication de crise

05

## VISER LES COLLABORATEURS

Un remerciement a d'autant plus de portée qu'il est public.

06

## RESPECTER LES CODES DU MÉDIA SOCIAL

Les facteurs de succès des publications sur les médias sociaux.

# 01

## RESTER AU CONTACT



*Les communications des dirigeants  
en période de crise doivent être  
claires, courtes et fréquentes.*

**IAN WOODWARD**  
Professeur de comportement  
organisationnel à l'INSEAD



## RESTER EN CONTACT

En période de crise, selon Ian Woodward, professeur de Comportement organisationnel à l'INSEAD, les communications des dirigeants doivent être claires, courtes et fréquentes. Il faut garder le contact sans submerger les clients et les équipes avec de longs mémos.

Grâce à sa **facilité de publication**, son **immédiateté**, LinkedIn a été un **media efficace** pour communiquer avec leur marché et leurs équipes.

A large, three-dimensional white LinkedIn logo is mounted on a blue wall. The word 'LinkedIn' is written in its characteristic font, with the letters having a slight shadow and depth. The background is a solid blue color.

# FORMATS & INTERACTIONS



Chacun avec son propre style, ces dirigeants ont puisé dans la riche variété de formats de publication et d'interaction qu'offre le média social.



## FRÉDÉRIC OUDÉA

a privilégié les posts et les partages de posts.



## PHILIPPE BRASSAC

a peu écrit en son nom, mais a néanmoins été le plus actif grâce à de nombreuses réactions, partages et réponses aux posts de collaborateurs.



## JEAN-LAURENT BONNAFÉ

a publié des articles en français, italien et anglais.



## VISIBILITÉ DES INTERACTIONS LINKEDIN

Un simple clic sur « J'aime » rentre dans le « flux d'activité » du dirigeant et suffit à le rendre visible pour ses abonnés, et au-delà puisque ce flux est public.

## RESTER EN CONTACT

### MAINTENIR UNE COMMUNICATION SOUTENUE

Pendant la crise, les trois dirigeants ont posté sur LinkedIn une à trois fois par semaine.

Toutes interactions comprises, ils se sont manifestés deux à cinq fois par semaine. Ces interactions variées leur ont permis de maintenir une communication soutenue sans qu'elle devienne intrusive ou pesante.





**02**

**INCARNER  
LES MESSAGES**

# INCARNER LES MESSAGES



## L'HUMAIN AVANT TOUT

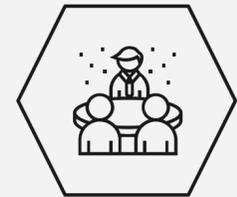
Quand la crise met en danger la vie elle-même, l'humain passe avant tout.

La parole de l'entreprise doit être perçue comme authentique et sincère. Pour cela, elle doit être incarnée. Ce rôle revient au dirigeant.



## LINKEDIN PLATEFORME IDÉALE

La priorité de l'humain est inscrite dans l'ADN d'un réseau social tel que LinkedIn. Pour ce média, les dirigeants de grandes entreprises sont des « influenceurs » par excellence, des membres qui ont la capacité d'animer le réseau.

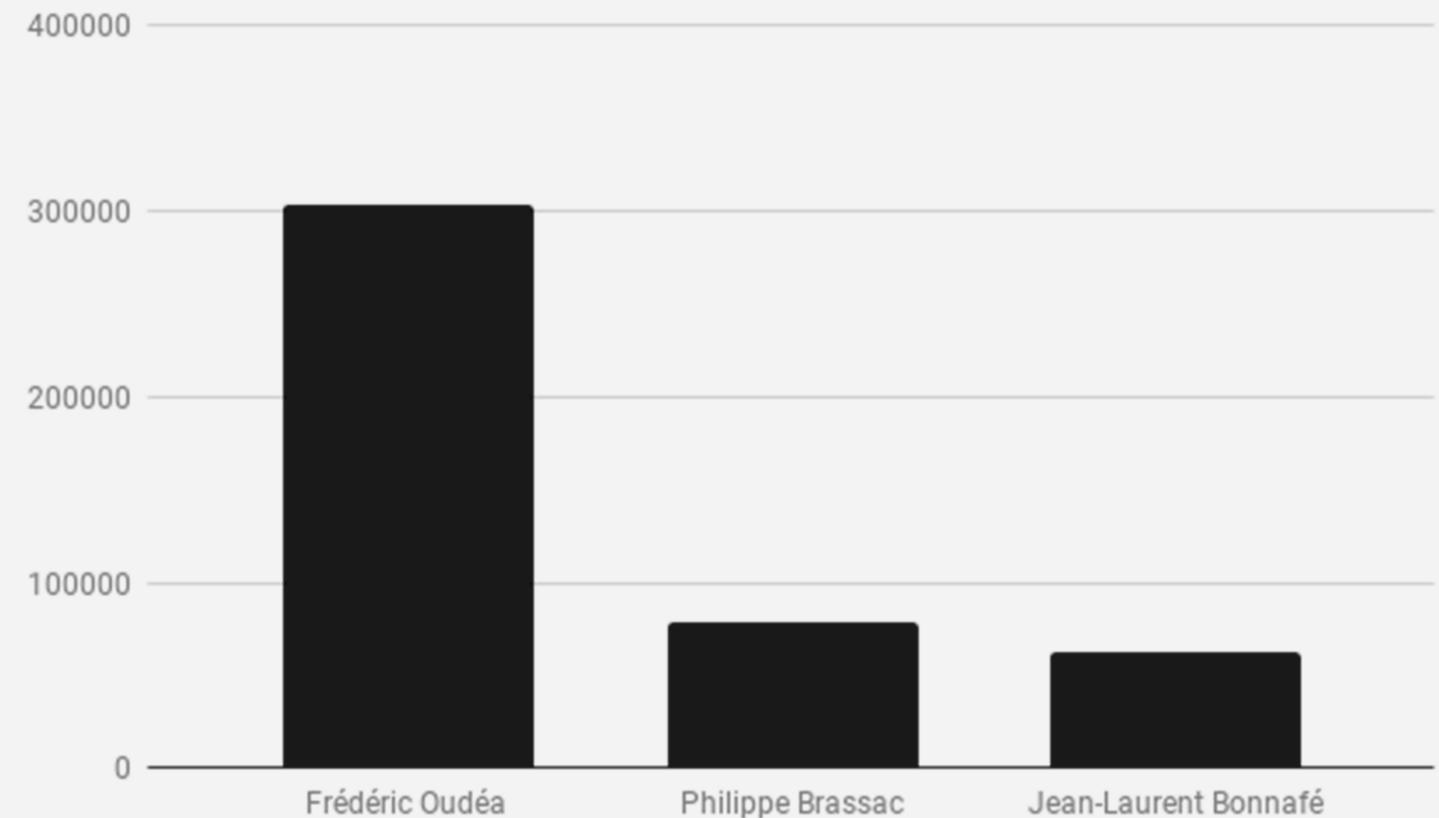


## VISIBILITÉ

Le réseau permet d'acquérir un nombre illimité d'abonnés et donne aux publications des dirigeants plus de visibilité qu'aux messages diffusés sur les pages de leur entreprise.

## NOMBRE D'ABONNÉS

Frédéric Oudéa de la Société Générale se classe, avec 303 000 abonnés, parmi les tops influenceurs français sur LinkedIn. Philippe Brassac compte près de 78 000 abonnés et Jean-Laurent Bonnafé plus de 63 000.



Un même communiqué de presse annonçant le plan de soutien Covid-19 de BNP Paribas génère plus de 2 400 réactions quand il est publié directement par Jean-Laurent Bonnafé – beaucoup plus que quand il est relayé sur la page LinkedIn de BNP Paribas Groupe.

2 428



32



**Jean-Laurent Bonnafé** • 3e et +  
Administrateur Directeur général de BNP Paribas  
2 mois • Modifié •

+ Suivre ...

Face à la crise sanitaire, la réponse ne peut être que collective. Nous devons tous être aux côtés de celles et ceux qui nous soignent et porter également une attention particulière à tous ceux que la situation actuelle met en grande difficulté. ...voir plus

BNP Paribas renforce son plan de soutien d'urgence pour faire face à la crise sanitaire - BNP Paribas  
group.bnpparibas

2 428 • 32 commentaires

J'aime Commenter Partager

**BNP Paribas** + Suivre ...  
809 141 abonnés  
1 mois •

**Jean-Laurent Bonnafé** • 3e et + + Suivre  
Administrateur Directeur général de BNP Paribas  
1 mois •

In the face of the health crisis, the response can only be collective. We must all stand alongside those who care for us and pay particular attention to all those who are facing great difficulty in the current situation. ...voir plus

[Voir la traduction](#)

BNP Paribas is strengthening its emergency support plan in response to the health crisis - BNP Paribas  
group.bnpparibas

274 • 11 commentaires

274



11





**03**

**ÊTRE LEADER  
PAR L'ÉCOUTE**

“

*Il est essentiel en période de crise d'ouvrir aux collaborateurs un espace qui leur permette d'exprimer leur stress et leurs craintes.*

**DECLAN FITZSIMONS**  
Professeur de comportement  
organisationnel à l'INSEAD

”



L'interactivité propre aux médias sociaux tels que LinkedIn permet aux dirigeants de se montrer à l'écoute de leurs collaborateurs, comme de leurs clients et partenaires.

17 994



527



Quand Philippe Brassac annonce le 8 avril que son Groupe ne fera pas usage des fonds publics pour ses salaires, son post reçoit près de 18 000 réactions et 527 commentaires, très majoritairement positifs



Philippe Brassac • 2e

Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA

2 mois • Modifié •

[+ Suivre](#)

Le [Groupe Crédit Agricole](#) ne pèsera pas sur les dépenses publiques. Les salaires de nos collaborateurs seront maintenus et nous ne solliciterons pas de report de paiement de charges et n'aurons pas recours au chômage partiel. C'est notre responsabilité vis à vis de nos collaborateurs, de nos clients et de la société. Our Group will not weigh on public spending. The salaries of our employe ...voir plus

17 994 • 527 commentaires

J'aime Commenter Partager

Les plus pertinents ▼



Sur LinkedIn, les commentaires négatifs sont plus modérés que sur d'autres médias sociaux, car c'est un réseau professionnel.



Philippe Brassac n'a pas hésité à répondre lui-même à certaines objections, faisant ainsi une belle démonstration de leadership.

 **Noémie LE MENN** (publiée chez DUNOD) • 2e 1 mois ...  
PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL : coaching , outplacement, conférences,form...

**Philippe Brassac** Bravo ! Les entreprises qui comme la votre, n'utiliseront pas les fonds publics pour traverser cette crise sont des vraies entreprises citoyennes...Nous sortirons de ce mauvais mc ...voir plus

👍 · 48 J'aime | 💬 · 22 commentaires

Charger les réponses précédentes

 **Philippe Brassac**  • 2e 1 mois ...  
Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA

Bonjour, le Groupe CA a déjà communiqué mercredi soir qu'il ne distribuerait pas de dividendes cette année.

👍 · 32 J'aime | 💬

 **Richard PELLEVOISIN** • 2e 1 mois ...  
--

Ou Quand le microcosme des multinationales s'auto congratule et en profite pour se faire de la publicité .... se pourrait il que ces « hauts dirigeants » se rappellent dans leurs prises de décisions à venir ...voir plus

👍 · 94 J'aime | 💬 · 12 commentaires

Charger les réponses précédentes

 **Philippe Brassac**  • 2e 1 mois ...  
Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA

Je comprends votre remarque. Je pense cependant qu'il faut que certains grands groupes communiquent leurs règles. Mais sur le fond, vous avez raison : c'est aussi ce que font l'immens ...voir plus

👍 · 31 J'aime | 💬

*Philippe Brassac répond directement à certaines critiques*



Des collaborateurs ont également pris en charge certaines réponses.

Le bénéfice du dialogue surpasse largement l'impact des réactions négatives.



**04**

**PORTER LES BONS  
MESSAGES**

## PORTER LES BONS MESSAGES

**Sur le fond, les messages communiqués par les trois dirigeants bancaires sur LinkedIn sont remarquablement similaires.**

Ces dirigeants suivent **les 3 règles d'or** de la communication de crise : **reconnaître le problème**, exprimer son **empathie**, **s'engager à agir** pour résoudre la crise.



## 3 REGLES D'OR DE LA COMMUNICATION DE CRISE



### FOCUS SUR LA CRISE

Quasiment toutes les publications de mars et avril 2020 des trois dirigeants sont consacrées à la crise sanitaire. Les autres sujets sont provisoirement exclus. Les dirigeants ne se dispersent pas



### EMPATHIE

Les dirigeants expriment leur solidarité envers leurs clients, en particulier les PME, mais aussi envers les plus faibles. Ils multiplient encouragements et remerciements



### ENGAGEMENT

Les dirigeants parlent de leur action. Ils annoncent des dons à l'Institut Pasteur, MSF ou la Fondation pour la recherche. Ils détaillent leurs programmes de soutien financier aux PME. Et, bien sûr, ils mettent en avant l'engagement de continuité de service de leur banque

# 05

VISER LES  
COLLABORATEURS



## VISER LES COLLABORATEURS

A la lumière de la crise, LinkedIn se révèle un puissant outil de communication interne. Quand les dirigeants l'utilisent pour féliciter et remercier leurs équipes, le message a d'autant plus de portée qu'il est public.



Ainsi lorsque Frédéric Oudéa donne « *un grand coup de chapeau à tous les collaborateurs du groupe Société Générale* », il obtient plus de 4 600 réactions enthousiastes à son post en français et près de 1 000 au même post en anglais.

Ces réactions proviennent très majoritairement des collaborateurs.

4 639   
66 



Frédéric Oudéa  • Abonné  
Directeur général de Société Générale  
2 mois • 

En ces moments difficiles, un grand coup de chapeau à tous les collaborateurs du groupe **Société Générale** pour leurs engagement exceptionnel et mobilisation de tous les instants au côté de nos clients ! Je suis fier de vous ! Nous vaincrons ce fichu coronavirus tous ensemble !

   4 639 • 66 commentaires

 J'aime  Commenter  Partager

*Les collaborateurs apprécient les félicitations*



# 06

## RESPECTER LES CODES DU MEDIA SOCIAL



## RESPECTER LES CODES DU MEDIA SOCIAL

La communication de crise des dirigeants sur LinkedIn ne traduit pas seulement leur propre leadership. Son succès dépend grandement du savoir-faire des directions de la communication qui en maximisent l'impact.

Ce sont en effet les directions de la communication qui doivent veiller au respect des codes qui font le succès des publications sur les médias sociaux.

## LE RESPECT DES CODES

### LA RÉGULARITÉ

Un flux régulier d'une à cinq interactions et publications variées par semaine permet au dirigeant de maintenir sa visibilité en tant qu'influenceur.

### L'ATTRACTIVITÉ

Les publications doivent susciter des réactions, qui à leur tour en accroîtront la visibilité. Pour cela, elles doivent respecter des contraintes formelles telles que brièveté, accessibilité, et accompagnement par des images ou vidéos professionnelles.

### LA COHÉRENCE DE MARQUE

La communication du dirigeant doit être marquée du sceau de la marque. Idéalement, la marque doit être immédiatement identifiable, même sans logo.

### LE COMMUNITY MANAGEMENT

C'est à la direction de la communication d'assurer que les interactions sociales suscitées par les communications du dirigeant gardent toujours un impact globalement positif, même en situation de crise.

La marque doit être identifiable dans la communication du dirigeant

 **Frédéric Oudéa**  • Abonné  
Directeur général de Société Générale  
1 mois • 

Face à la crise sanitaire, économique et sociale sans précédent que nous traversons, la mobilisation de toutes les équipes de **Société Générale** dans le monde € ...voir plus



Résultats du Groupe au 31 mars 2020  
societegenerale.com • Lecture de 3 min

   988 • 8 commentaires

 **Jean-Laurent Bonnafé**  • 3e et + **+ Suivre**   
Administrateur Directeur général de BNP Paribas  
Publié • 2 mois • 



La crise que traverse le monde est une épreuve collective dont nous ne sortirons qu'au moyen d'une grande solidarité

Jean-Laurent Bonnafé sur LinkedIn • Lecture de 3 min

   1909 • 31 commentaires

 **Philippe Brassac**  • 2e **+ Suivre**   
Directeur général du Groupe Crédit Agricole SA  
3 mois • 

 **Groupe Crédit Agricole**  
191 110 abonnés  
3 mois •  **+ Suivre**

[Communiqué de presse]  
**#Coronavirus** : Le Crédit Agricole prend des mesures d'accompagnement de ses clients <http://ow.ly/Bze950yF3JZ> **#COVID19**



   806 • 15 commentaires



## AUTEUR

### THÉRÈSE TORRIS

Thérèse Torris (PhD) est directrice d'étude à IDAOS. Spécialisée en finance, technologie et eCommerce, elle publie également des articles et anime des conférences de Fintech. Auparavant, elle a occupé des postes de direction dans les cabinets américains Forrester Research et Gartner Group.

[therese.torris@idaos.com](mailto:therese.torris@idaos.com)

# CREDITS ET RÉFÉRENCES

Les citations présentes dans ce documents sont tirées de :

- « *Jacinda Ardern and Andrew Cuomo Are Crisis Comms Champions* » par Professor Ian C. Woodward, professeur de Comportement organisationnel à INSEAD.
- « *Leading in a crisis* » vidéo avec Declan Fitzsimons, professeur adjoint en comportement organisationnel à INSEAD.

Les ressources graphiques utilisées dans ce document proviennent des plateformes suivantes :



# IDAOS

Social & Digital

Agence Conseil en Communication  
& Transformation Digitale

**Vous avez des questions ?**

Contactez Franck Perrier

franckperrier@idaos.com

+33 6 20 20 27 20

www.idaos.com

**Venez nous rencontrer !**

17 rue du Faubourg Montmartre

75009 Paris



## FRANCK PERRIER

Diplômé de Northeastern University, de l'IFAM, Franck Perrier a exercé des fonctions de directeur général au sein d'entreprises de la nouvelle économie. Il a fondé l'agence digitale IDAOS et l'institut de formation Digital Academy.

[www.idaos.com](http://www.idaos.com)

[www.digitalacademy.fr](http://www.digitalacademy.fr)