

L'affaire Cahuzac : les principes généraux de communication sensible.

Par Geoffroy Mareschal

Mardi 4 décembre 2012. Le site d'informations en ligne Mediapart affirme que Jérôme Cahuzac, ministre délégué au Budget du gouvernement Ayrault, aurait détenu un compte bancaire non déclaré en Suisse. Quelques jours plus tard, le quotidien genevois Le Temps, proche des milieux financiers, reprend et étaye ces accusations¹.

Attaqué au fondement même de son *ethos*, c'est-à-dire de l'image qu'il renvoie de lui-même à travers son discours, ses actes et sa personnalité, il doit défendre aujourd'hui non seulement sa réputation mais aussi la légitimité de sa parole politique, lui qui a fait de la lutte contre la fraude fiscale un des axes prioritaires de son action ministérielle. Son rôle, depuis qu'il a exercé la présidence de la Commission des finances de l'Assemblée nationale de 2010 à 2012, est en effet celui de l'« empêcheur de dépenser en rond² ». Il s'en est acquitté consciencieusement, opposant une fin de non-recevoir à la plupart des ministres qui lui réclamaient un allongement de leur budget durant l'été.

Cette affaire est l'occasion de questionner l'applicabilité des principes généraux de communication sensible, issus de la pratique des grandes entreprises, aux responsables politiques impliqués à titre personnel dans une polémique. Parmi ces règles simples : la réactivité, l'occupation du terrain médiatique pendant toute la durée de la crise, l'affirmation du message dans le respect du principe de cohérence, la stratégie d'alliance et la transparence.

Réactivité. Ne nous y trompons pas, le ministre du Budget a joué en quelques heures sa place au gouvernement et cela n'est sans doute pas terminé. Le mardi 4 décembre, donc, Mediapart publie en ligne un article l'accusant d'avoir possédé « pendant de longues années et jusqu'en 2010 » un compte à l'Union des Banques suisses de Genève. Quelques heures plus tard, le ministre réagit par la publication d'une déclaration sur son blog personnel. Il dément catégoriquement les affirmations de Mediapart, qu'il juge diffamatoires : « Je réitère le démenti formel que j'ai apporté directement auprès de Mediapart : je n'ai jamais disposé d'un compte en Suisse ou ailleurs à l'étranger. Jamais. » La contre-attaque est immédiate, phrase suivante : « Une plainte au pénal contre l'auteur de l'article et son directeur de la publication sera déposée dans les plus brefs délais pour diffamation. J'en ai donné le mandat à mes avocats ». Le ministre du Budget déplace donc le débat sur le terrain judiciaire. L'objectif est clair : renverser la charge de la preuve. Il motivera sa décision dès le lendemain matin, sur les ondes de RTL : « (...) aujourd'hui je dois prouver mon innocence. En justice, mes accusateurs devront prouver que leurs allégations sont fondées, ils auront du mal ». Au même moment, son avocat, Me Gilles August, se charge de l'interview matinale sur la radio nationale concurrente : Europe 1. La presse quotidienne régionale, à travers le journal Sud Ouest, recueille également une courte interview du ministre, ancien maire de Villeneuve-sur-Lot. Trois réponses simples qui lui permettent d'atteindre ses cibles prioritaires : les électeurs du Lot-et-Garonne. Mais la journée n'est pas finie et la séance de « Questions au gouvernement » lui offre l'occasion, dans l'après-midi, d'exprimer son message à l'Assemblée nationale.

Deux raisons majeures président à la nécessité de réagir promptement. D'une part, il s'agit de prendre l'initiative afin de contraindre l'adversaire à se positionner par rapport à soi. L'analogie avec le jeu d'échec est à cet égard très éclairante : l'initiative « c'est le maître mot aux échecs, celui qui donne un léger avantage aux blancs lors de

¹ HuffigonPost.fr, 13 décembre 2012, http://www.huffingtonpost.fr/2012/12/13/cahuzac-journal-le-temps-affaire-suisse-compte_n_2290846.html?utm_hp_ref=France.

² Emeline CAZI et Ariane CHEMIN, « Jérôme Cahuzac : l'accroc », *LeMonde.fr*, 5 décembre 2012, http://www.lemonde.fr/politique/article/2012/12/08/jerome-cahuzac-l-accroc_1801886_823448.html.

l'ouverture de la partie. Le jeu d'échec est un jeu où tout se joue sur la notion d'équilibre que chaque joueur essaye de briser pour s'emparer de l'initiative. Le joueur qui se met immédiatement en position défensive ou qui joue d'emblée pour un match nul se met aussitôt en position délicate³. D'autre part, la réactivité permet d'éviter le soupçon en dissimulation qui pèsera inévitablement sur le responsable politique qui opterait pour le silence.

Occupation du terrain médiatique pendant toute la durée de la crise. C'est le prolongement du principe de réactivité : garder l'initiative sur la durée. Il s'agit de quadriller les moyens de diffusion à sa disposition, comme on l'a vu précédemment : Internet, à travers l'utilisation régulière de son blog personnel et du réseau social Twitter, deux grandes radios nationales, quelques communiqués de presse ainsi que l'organe principal de presse quotidienne régionale distribué dans son département. L'enjeu est d'imprimer sur le timing de la diffusion des informations un contrôle, même minimal, afin de se ménager quelques plages de temps utiles à une réflexion rapide et en comité restreint, un peu à l'image des cellule de crise mises en place par le entreprises, toutes choses étant égales par ailleurs. C'est la raison pour laquelle le ministre annonce au micro de Jean-Michel Apathie qu'il publiera très prochainement le plan de financement de son appartement parisien. L'objectif est atteint : il prend la main sur le déroulement de la séquence. La maîtrise du temps accéléré de la crise s'opère également par le renvoi systématique aux débats qui se dérouleront devant l'instance judiciaire saisie de la plainte en diffamation déposée par Jérôme Cahuzac à l'encontre de Mediapart. En portant l'affaire devant la justice, le Ministre du budget poursuit donc un double objectif : il cherche à temporiser, c'est fondamental en situation de crise, et force son « adversaire » à abattre ses cartes, c'est-à-dire à dévoiler les « nombreux témoignages et éléments documentaires probants » qu'il affirme détenir. C'est ce qui s'est passé, le site en ligne a publié, avant même que Jérôme Cahuzac ne poste son plan de financement, un enregistrement prétendu du ministre dans lequel il mentionnerait son compte en Suisse.

Affirmation du message. Le message est clairement établi et tous les actes communicationnels s'y réfèrent, dans le respect strict du principe de cohérence. On comprend aisément que la diffusion de messages divergents, même très légèrement, puisse aggraver la crise. A défaut de constituer une logique d'ensemble, ils s'exclurent mutuellement, comme l'illustre l'exemple fameux du chaudron troué (Freud, 1905)⁴.

1. Je n'ai jamais emprunté de chaudron.
2. Le chaudron avait déjà un trou quand on me l'a donné.
3. J'ai rendu le chaudron en parfait état.

Ici, le message est simple et, dès qu'il fut validé, a été diffusé par tous les moyens de communication jugés opportuns. Tout d'abord, récusation de ce qu'il qualifie diversement d'« allégations totalement inexactes », d'« accusations délirantes », de « propos diffamatoires », d'« élucubrations », lorsque son avocat parle d'une « pure et simple calomnie ». Ensuite, annonce d'une plainte en diffamation à l'encontre des journalistes de Mediapart. Enfin, rappel de la gravité des accusations qui visent, selon lui, son « honneur », sa « réputation », son « intégrité ». Comme l'a noté Anne-Claire Ruel pour le Huffington Post, les tweets du ministre ont pour *hashtag* les mots « intégrité », « vérité », « sérieux »⁵.

La stratégie dite des alliés. L'intérêt pour les responsables politiques impliqués dans une crise de bénéficier du soutien de certains « alliés », c'est-à-dire, au sens strict, d'acteurs externes et indépendants est double. D'une part, le recours à ces soutiens consolide quantitativement la position de l'homme politique en augmentant le nombre d'émetteurs de messages favorables, ce qui contribue à réduire la pression médiatique qui s'exerce exclusivement sur sa personne. D'autre part, le recours à de tels relais communicationnels a une incidence qualitative indéniable sur le discours du responsable politique.

³ Thierry LIBAERT, Jeu d'échecs et communication de crise, *Le Magazine de la Communication de Crise et Sensible*, <http://www.communication-sensible.com>, p.6.

⁴ Thierry LIBAERT, *Les crises de I à 150*, Observatoire international des crises, 2007, p. 22.

⁵ Anne-Claire RUEL, « Communication sensible : Cahuzaco ? », *HuffingtonPost.fr*, 10 décembre 2012, http://www.huffingtonpost.fr/anneclaire-ruel/affaire-cahuzac-communication_b_2270369.html?utm_hp_ref=fb&src=sp&comm_ref=false

Dans l'affaire qui nous occupe, de nombreuses voix se sont faites entendre pour défendre Jérôme Cahuzac. Celles-ci, inspirées sans doute pour certaines par des motifs politiques, s'apparentent plus à des soutiens qu'à des alliés au sens où la théorie pure l'entend. Toutefois, dans de telles circonstances, ils ne sont absolument pas négligeables. Au ministre du Budget qui s'est notamment exprimé devant la Représentation nationale, le Premier ministre, prenant argument de la solennité des lieux, témoigne publiquement sa confiance : « Ce n'est pas n'importe où qu'il s'est exprimé », indique-t-il. D'autres se sont joints à ce soutien, parmi lesquels, notamment : le ministre de l'Intérieur, Manuel Valls qui jouit actuellement d'une forte popularité dans les sondages, pour le gouvernement ; Claude Bartolone, président de l'Assemblée nationale, et Jean Glavany ; Harlem Désir, pour le parti socialiste ; Jean-François Copé, Guillaume Peltier et Benoist Apparu pour l'opposition. Tous lui ont témoigné publiquement soit leur confiance, soit leur amitié.

La transparence. Il s'agit d'adopter une attitude ouverte et de donner à l'opinion publique les moyens de vérifier ce que l'on affirme. Dans un premier temps, Jérôme Cahuzac mobilise ce principe afin de répondre à l'accusation de Mediapart concernant les modalités d'achat de son appartement parisien. C'est ce qu'il déclare sur RTL: « Ces modalités ne sont pas douteuses et ce qu'a écrit Mediapart à cet égard est factuellement inexact. Je le démontrerai en publiant le plan de financement de cet appartement qui a été l'objet de prêts et d'un apport propre de ma famille, de moi-même. En gros, pour acheter cet appartement, j'ai dû déboursier immédiatement et de ma poche un peu moins de 15 pourcent. Quand on achète un appartement, c'est assez banal ». L'annonce est faite dès le mercredi matin et, chose promise chose dûe, jeudi à 9h57, le ministre délégué au Budget publie sur son blog le plan de financement de son appartement⁶. Il oppose ainsi aux affirmations des journalistes de Mediapart un document matériel, ne manquant pas de mentionner au passage l'intervention son notaire, ce qui produit un effet d'évocation certain, dans le cadre de débats où la question de la preuve est déterminante.

Le financement d'un appartement familial acquis en 1994

Mon notaire m'a transmis les éléments suivants auxquels l'administration a tout à fait accès.

L'acte d'achat intégral est en cours d'anonymisation et sera publié d'ici quelques heures

Plan de financement de l'appartement		FF	€	
Coût		6 200 000	945 184	
Financement	Prêt bancaire	2 200 000	335 388	Prêt bancaire accordé par la banque BNP Paribas en date du 24 octobre 1994
	Prêt personnel parents de Monsieur	1 500 000	228 674	enregistré à Paris devant notaires le 21 novembre 1994 Bordereau N°629 case 6
	Remploi de fonds propre de Madame	570 000	86 896	vente d'un bien propre de Madame du 11 octobre 1994
	Revente appartement précédent	975 000	148 638	Vente par Monsieur et Madame réalisée le 28 décembre 1994
	Apport personnel versé par chèque de BNP Paribas, Paris	955 000	145 589	Comptes d'épargne

Publié le jeudi 6 décembre 2012, 09:57 - [Accueil](#)

⁶ 6 décembre 2012, <http://www.jerome-cahuzac.com/>

Dans un second temps, il publie sur son blog deux nouveaux documents témoignant des démarches entreprises pour demander la levée du secret bancaire à l'UBS⁷. D'une part, un courrier électronique envoyé par son avocat et visant à obtenir des précisions sur la politique de la banque « en matière de confirmation de l'existence ou non d'une relation bancaire entre une personne et la banque ». La demande de renseignements porte principalement sur la possibilité pour la banque d'établir une « confirmation négative », c'est-à-dire la déclaration par la banque qu'une personne n'a pas de compte auprès de celle-ci.

J'ai mandaté mon avocat afin que son correspondant suisse sonde, de façon anonyme - dès lors que je souhaite être traité comme n'importe quel citoyen -, la banque UBS sur ses pratiques en matière de levée du secret bancaire et de lettres de confirmation négative.

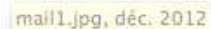
De : Edmond Tavernier

Envoyé : mardi, 11. décembre 2012 19:20

À : [REDACTED]

Objet :

Mon cher Confrère,



Nous sommes régulièrement interrogés sur la politique des banques suisses, et en particulier de l'UBS, en matière de confirmation de l'existence ou non d'une relation bancaire entre une personne et la banque.

Vous m'obligeriez en m'adressant une petite note pour me préciser quelle est la politique de l'UBS dans ces matières. Merci de me préciser si la banque est disposée et si elle a pour politique d'établir des confirmations portant sur l'existence ou sur l'inexistence d'un compte ou d'une relation bancaire entre un client et la banque.

Il m'importe en particulier de savoir si la banque a pour politique de refuser d'établir des confirmations dites négatives – savoir que le client n'a pas de compte auprès de la banque – ou s'il est possible d'obtenir une pareille confirmation dans l'hypothèse où les autorités fiscales d'un pays étranger demandent à la personne concernée de l'obtenir ou en d'autres circonstances similaires.

Merci de m'éclairer sur ce point.

Avec mes meilleurs messages

Edmond Tavernier

Tavernier Tschanz

⁷ 19 décembre 2012, <http://www.jerome-cahuzac.com/>.

D'autre part, la lettre de l'UBS en réponse à cette requête, publiée *in extenso* en version PDF. On y apprend que la banque refuse par principe d'établir ces confirmations dites négatives.



UBS SA
Case Postale 2500
1211 Genève
Tél. +41-22-375 75 75

Par pli simple anticipée par e-mail

Monsieur
Edmond Tavernier
Avocat
Tavernier & Tschanz

www.ubs.com

13 décembre 2012

Votre courrier électronique du 11 décembre 2012

Maitre,

Nous nous référons à votre courrier électronique du 11 décembre 2012 à l'attention du soussigné de gauche dans lequel vous nous demandez quelle est notre politique d'affaires en matière de confirmation négative, soit confirmer que notre établissement n'entretient pas ou n'a pas entretenu de relations d'affaires avec une personne déterminée.

Nous devons vous informer que, par principe, nous n'accédons pas à ce type de requête et n'établissons pas de confirmations négatives en raison de la composante négative de nos obligations liées au secret bancaire.

Nous demeurons à votre disposition pour vous rencontrer et nous entretenir de ce qui précède.

Nous vous remercions de votre compréhension et vous adressons, Maître, nos cordiales salutations.

UBS SA



Conseiller juridique



Conseiller juridique

Suite à cette réponse, le ministre délégué au Budget indique qu'il compte ne « pas en rester là » et qu'il a mandaté son avocat ainsi que le correspondant de celui-ci au barreau de Genève afin de poursuivre leurs démarches en ce sens. Rarement, le principe de transparence n'a été appliqué de manière aussi rigoureuse et centrale. Jérôme Cahuzac en fait progressivement la clé de voûte de sa ligne de défense. Notons qu'en préambule à la publication de ces deux documents, il n'oublie pas de contester à nouveau les accusations de Mediapart « de la manière la plus ferme et constante qui soit » et d'affirmer, surtout, que la charge de la preuve ne lui incombe pas : ce qui renforce encore l'effet recherché de cette attitude d'ouverture et de transparence.

La formulation de ces quelques règles très simples sous forme de principes généraux peut paraître dérisoire tant elles découlent du bon sens. Toutefois, l'observateur averti constatera leur application dans un grand nombre de crises impliquant personnellement les responsables politiques. Les crises qui font l'objet de notre réflexion sont, selon la typologie de Mitroff, Pearson et Harrington, les crises de *crises de réputation*, c'est-à-dire celles provoquées par une rumeur diffamatoire ou un scandale médiatique ainsi que les *crises légales* qui résultent quant à elles d'une fraude, d'une mise en examen ou d'un procès⁸.

Si l'affaire Cahuzac constitue sans aucun doute le premier scandale de ce type au cours du mandat présidentiel de François Hollande, le quinquennat de Nicolas Sarkozy qui vient de s'achever, regorge d'exemples. Nous pensons notamment aux polémiques auxquelles ont fait face Jean Sarkozy, Frédéric Mitterrand ou encore Bernard Kouchner, et qui fut l'occasion pour eux de mettre en œuvre de nombreux principes fondamentaux, utilisés depuis longtemps déjà par les grandes entreprises et organisations en crise.

Il s'agit d'un exercice de formalisation *a posteriori* de certaines techniques qui ne sont pas toujours appliquées de manière consciente par les praticiens. Alors même que l'efficacité des stratégies de communication, qui doivent être maîtrisées parfaitement par tout communicant, est extrêmement variable et semble conditionnée par de nombreux facteurs, dont le contexte culturel⁹, ces quelques préceptes offrent des lignes directrices dans lesquelles les responsables politiques peuvent toujours inscrire leur action en situation d'urgence. De plus, l'usage de ces principes reconfigurés pour répondre aux spécificités de la communication politique n'est pas exclusif d'une démonstration d'inventivité, qui conditionne aussi la performance de la communication. Ils permettent à ceux qui les appliquent de conserver la flexibilité, la créativité et la faculté d'adaptation indispensables à toute communication de crise et plus largement à la gestion de crise. Osons l'analogie avec le phénomène d'aquaplanage, dont tout conducteur est susceptible de faire un jour l'expérience lorsque les pneus de son véhicule, glissant sur une route détrempée, perdent leur adhérence. L'effet de surprise y est comparable à *l'effet de sidération* qui prévaut lors des crises, le temps s'accélère et les incertitudes sont grandes quant à la trajectoire du véhicule qu'on ne contrôle plus. Le conducteur n'a simplement plus le temps de réfléchir et peut-être a-t-il une idée de la réaction à adopter en pareille circonstance : ne pas freiner brusquement, ne pas donner de coups de volant trop vifs, ne pas embrayer. Trois principes d'une simplicité désarmante mais qui ont permis d'éviter de nombreuses sorties de route prématurées.

⁸ Christophe ROUX-DUFORT, *Gérer et décider en situation de crise*, Dunod, 2^{ème} édition, 2003, p. 46.

⁹ Cesar GARCIA, « Sex scandals : A cross-cultural analysis of image repair strategies in the cases of Bill Clinton and Silvio Berlusconi », *Public relations Review*, vol. 37, 2011, p. 292-296.