

Affronter l'incertain, un des défis majeurs de la communication de crise



Thierry Libaert
Photo : Archives

Thierry Libaert est une véritable « référence » dans la communication de crise. Il a réussi à allier l'expérience de terrain et l'enseignement. Après avoir été successivement actif au Ministère français de l'Industrie, en agence de communication, puis comme responsable de la communication au sein d'une des premières entreprises françaises, il enseigne la communication d'entreprise à Sciences Po, au Celsa et à l'UCL. Mais c'est peut-être et surtout les nombreux ouvrages qu'il a publiés sur la communication de crise qui l'ont rendu célèbre.

**Propos recueillis par
Brigitte DE WOLF-CAMBIER**

E&H : Comment définir la communication de crise ? Ce terme n'est-il pas un peu galvaudé ?

Prof. Thierry Libaert : La communication de crise est le domaine de communication qui s'applique aux situations extrêmes mettant en péril la réputation et l'existence même d'une entreprise. La notion de crise a évolué. On considérait auparavant qu'elle s'appliquait exclusivement aux accidents technologiques majeurs (Tchernobyl, Bâle, Bhopal, Three Miles Islands). On pense aujourd'hui que la crise peut résulter d'un grain de sable qui, mal géré, pourra prendre des proportions considérables, qu'elle peut concerner tout type d'entreprise ou d'organisation, quelles que soient leur taille ou leur activité.

Avant tout, une vision globale

E&H : Cette branche fait-elle, selon vous, partie de la communication globale d'une entreprise. Pouvez-vous expliquer ?

T.L. : Il ne peut exister de bonne communication de crise sans existence préalable d'une stratégie de communication globale mûrement réfléchie. La communication de crise doit nécessairement s'inscrire dans une vision globale de la communication par laquelle l'entreprise a clairement identifié ses objectifs de communication, son positionnement, ses valeurs, ses messages, ses cibles et ses indicateurs d'évaluation. A défaut, l'entreprise ne pourra que se contenter d'une gestion instrumentale de sa communication, ce qui sera souvent assimilé à un replâtrage effectué dans l'urgence.

E&H : Pour se préparer à des périodes « chaudes » dites de crise, de nombreuses entreprises préparent des plans de crise. Que doivent-elles impérativement comprendre ?

T.L. : Un plan de gestion de crise doit comprendre les éléments suivants :

- un dispositif d'alerte permettant de joindre les principaux interlocuteurs tant en interne qu'à l'extérieur de l'entreprise ;
- une méthodologie permettant de qualifier le type de crise et d'en déterminer les caractéristiques de manière à pouvoir adapter aussitôt le type d'organisation à mettre en place selon la gravité estimée ;
- une cellule de crise qui ne peut se confondre avec une simple salle de réunion. En temps normal, elle pourra être utilisée comme salle de réunion, mais elle devra obligatoirement comprendre du matériel spécifique à la gestion de crise ;
- un porte-parole identifié et formé à la prise de parole devant les médias ;
- un dispositif de communication immédiatement disponible en cas d'urgence : argumentaires rédigés, trames de communiqués de presse, accès au site web, surveillance des forums de discussion sur le web.

E&H : Les différents acteurs concernés ne sous-estiment-ils pas les effets de crises éventuelles ? N'existe-t-il pas un fossé entre la théorie et la pratique ?

T.L. : C'est une caractéristique générale des crises de ne pas considérer rapidement les enjeux réels. Parce que

*Certains consultants
délivrent des
recettes miracles en
méconnaissance totale
des résultats obtenus de
manière expérimentale*

les entreprises vivent de plus en plus dans un ultra court-termisme, que les cadres sont surchargés de travail, qu'ils ont le sentiment d'être déjà constamment en situation de crise. Lorsque la véritable crise survient, elle passe souvent quasi inaperçue et ne se manifeste réellement pour l'entreprise que lorsque son nom est affiché en première page des journaux ou sur les écrans de télévision. C'est d'autant plus dommage qu'il est acquis que plus l'entreprise tarde à réagir, plus ses marges de manœuvre diminuent.

E&H : En situation difficile, les ressources et ressorts sont internes. La communication interne a-t-elle un rôle privilégié à jouer ?

T.L. : On réduit souvent la communication de crise à la communication externe et au sein de la communication externe à des relations avec la presse. C'est oublier que les salariés sont souvent les meilleurs ambassadeurs de l'image de l'entreprise et qu'ils ont également besoin d'être informés de manière adéquate. Rien n'est plus démotivant pour un salarié que d'apprendre par les médias des informations relatives à son activité professionnelle. Sa demande d'information est redoublée en période de crise. C'est pour cette raison qu'un volet de communication interne doit toujours être prévu lors de l'élaboration d'un plan de communication de crise.

Jeu d'échec, jeu de go

E&H : Vous comparez les stratégies mises en place lors de communications de crise à celles utilisées dans le jeu d'échec et/ou le jeu de go. Pouvez-vous expliquer ?

T.L. Les jeux de stratégie comme le jeu d'échecs ou le jeu de go peuvent représenter des aides appréciables pour bien comprendre les mécanismes de communication de crise. On y retrouve

les mêmes principes de réactivité immédiate, d'occupation du terrain, d'objectif et de plan stratégique, de coordination des pièces, de zones d'influence, de cases fortes ou faibles, d'anticipation des coups des interlocuteurs qui nous font face, de souplesse tactique.

E&H : Que vous inspirent certains exemples récents de dérapage en matière de communication : les affaires Fortis, Dexia, Société Générale... ?

T.L. : La communication de crise n'est pas une science et des solutions qui peuvent réussir dans une entreprise peuvent parfaitement échouer dans une autre. A chaque fois, il ne peut s'agir que d'hypothèses, de paris. Travaillant dans un laboratoire de recherche en communication d'entreprise, je suis souvent stupéfait de l'aplomb avec lequel certains consultants délivrent des recettes miracles en méconnaissance totale des résultats obtenus de manière expérimentale.

Pièges à éviter

E&H : Comment améliorer la communication de crise et éviter des dérapages, se préparer et éviter des réactions dans l'urgence ?

T.L. La première urgence est de prendre très au sérieux le phénomène de crise et cela au plus haut niveau de l'entreprise. Cela commence par une réelle discussion sur le sujet en comité de direction et une évaluation des forces et faiblesses. La deuxième étape sera l'élaboration d'un plan de communication de crise qui ne soit pas la seule affaire du directeur de communication, mais soit rédigé en relation avec les différents départements de l'entreprise. Des exercices réguliers basés sur des simulations de crise représentent également un moyen imparfait mais indispensable pour permettre de se renforcer et d'affronter les prochaines crises. Les principaux pièges sont de considérer qu'il s'agit là d'un domaine trop complexe et chronophage et qu'il serait préférable de confier, sans pilotage, le chantier de la préparation à des conseils externes. Il faut aussi, en deuxième lieu, éviter de séparer abusivement communication et gestion de crise. La communication, si elle n'est pas accompagnée d'actions concrètes de l'entreprise, atteindra très vite ses limites. Attention également à ne pas engager une démarche basée exclusi-

vement sur les processus, la communication de crise doit être en lien avec la culture de l'entreprise et ne pas rester une affaire des seuls spécialistes.

E&H : Quels sont les principaux enjeux dans le futur ?

T.L. : Un des principaux enjeux résidera dans la capacité à affronter l'incertain. Les crises de demain seront protéiformes, mutantes à l'image du virus de la grippe aviaire, imperceptibles et parfois imprévisibles. La capacité de décoder des signaux faibles, de réagir immédiatement en l'absence de données fiables sera une des clés de la gestion de crise de demain.

E&H : Quid de l'influence d'Internet ?

T.L. : Internet a modifié la donne de la communication de crise. Le web est tout à la fois un créateur de crise avec la désinformation et la déstabilisation qu'il permet, un amplificateur par sa fonction de caisse de résonance (les forums de discussion), avec sa capacité de diffuser une information immédiate et mondiale. Mais c'est également un outil majeur dans un dispositif de gestion de crise, notamment par la mise en ligne de la réponse de l'entreprise. Tout plan de communication de crise doit posséder un volet relatif à la stratégie sur le web et les réseaux sociaux.

E&H : Et l'aspect éthique ?

T.L. : Il n'existe pas de déontologie propre à la communication de crise et que l'on pourrait distinguer d'une éthique globale de la communication. J'ai sur ce sujet une position très pragmatique. Une entreprise qui refuserait d'assumer sa responsabilité, qui refuserait de reconnaître les causes, qui minimiserait ou nierait les conséquences, qui ne pratiquerait pas la transparence, violerait les bases éthiques de la communication, mais encourrait surtout le risque d'un désaveu massif de l'opinion et de ses parties prenantes. Et à l'avenir, je crois que le développement de l'investissement socialement responsable réduira encore davantage les tentations que certaines entreprises pourraient avoir de ne pas répondre de leurs actions. A l'inverse, une crise bien gérée peut représenter une formidable opportunité pour consolider leur réputation et renforcer leurs relations avec les parties prenantes. Toute crise recèle sa part d'opportunité.

<http://tlibaert.info/>