

Trois questions à Thierry Libaert



Thierry Libaert, expert en communication des organisations et membre du Comité économique et social européen, a publié en 2003 *La transparence en trompe-l'œil*, Éditions Descartes, et a coordonné en 2015 avec Audrey Crucifix et Andrea Catellani *La communication transparente*, Presses Universitaires de Louvain.

Quel sens revêt la quête de transparence pour les entreprises ? Est-ce une recherche de vérité ?

Thierry Libaert : L'exigence de transparence fait apparaître une certaine ambivalence. Pour un salarié, l'attente de transparence est en réalité un besoin de sens, de savoir où l'entreprise va, quelle va être son évolution, quel est le sens de son action. À l'inverse, si on pousse la logique de transparence « absolue », alors la perception tombe rapidement dans une surveillance généralisée. La quête de transparence repose sur une hypothèse erronée. Rechercher la transparence permettrait de gagner ou regagner la confiance (notamment après une crise, comme pour mieux nettoyer ses effets). Or, cela ne fonctionne pas ainsi ; c'est peut-être bien l'inverse. Les professions dans lesquelles on peut avoir confiance, comme les médecins, les avocats, les curés ou encore les journalistes, sont justement celles qui fondent la confiance qu'on leur accorde sur une certaine idée du secret. C'est bien parce que l'on sait qu'un journaliste ne divulgue pas ses sources, tout en ayant la certitude qu'il les recoupe, que la confiance en son propos s'installe. L'absence de confiance entraîne le sentiment de l'opacité, mais la transparence généralisée n'amène pas la confiance.

D'où vient cette exigence actuelle de transparence ?

D'abord, de la mondialisation des échanges. Cette mondialisation nous fait perdre la traçabilité des sources. Et plus on perd ses repères, plus on cherche à se raccrocher à une vaine quête de transparence. Du digital ensuite, et plus particulièrement de l'explosion des big data. On sait aujourd'hui que quelques

organisations peuvent absolument tout savoir de nous, de nos déplacements, de notre vie privée. De la succession de crises enfin. Avec les scandales sanitaires ou les malversations financières, s'est imposée peu à peu l'impression que les entreprises ne nous disaient pas tout. La quête de transparence a donc de multiples causes : économiques, sociales, techniques, politiques.

Quelques recommandations aux communicants ?

D'abord de bien comprendre ce qui se cache derrière une demande de plus de transparence. C'est bien souvent le symptôme d'une perte de confiance. Accroître la confiance passe par ce que j'appelle les 3 P : la preuve, la proximité et les partenariats, c'est-à-dire la relation directe avec ses parties prenantes. Ensuite, d'arrêter de sur-promettre. Arrêter de promettre que l'on peut ou que l'on va être transparent ; c'est impossible. Il faut être prudent dès lors que l'on entre dans l'univers sémantique de la transparence. Enfin, d'assumer une part de secret, de non-transparence. Si elles voulaient vraiment être rigoureuses sur le sujet, les entreprises devraient organiser une réflexion sur la transparence autour de quatre axes. D'abord en termes de contenu (ce que nous pouvons communiquer et ce que nous ne pouvons pas communiquer), ensuite en termes temporels (ce que nous ne pouvons pas communiquer maintenant, mais que nous pourrions communiquer plus tard), puis en termes de publics (ce que nous pouvons dire à certains interlocuteurs, plus difficilement à d'autres) et enfin en termes de porte-parole (qui est habilité à délivrer des informations).