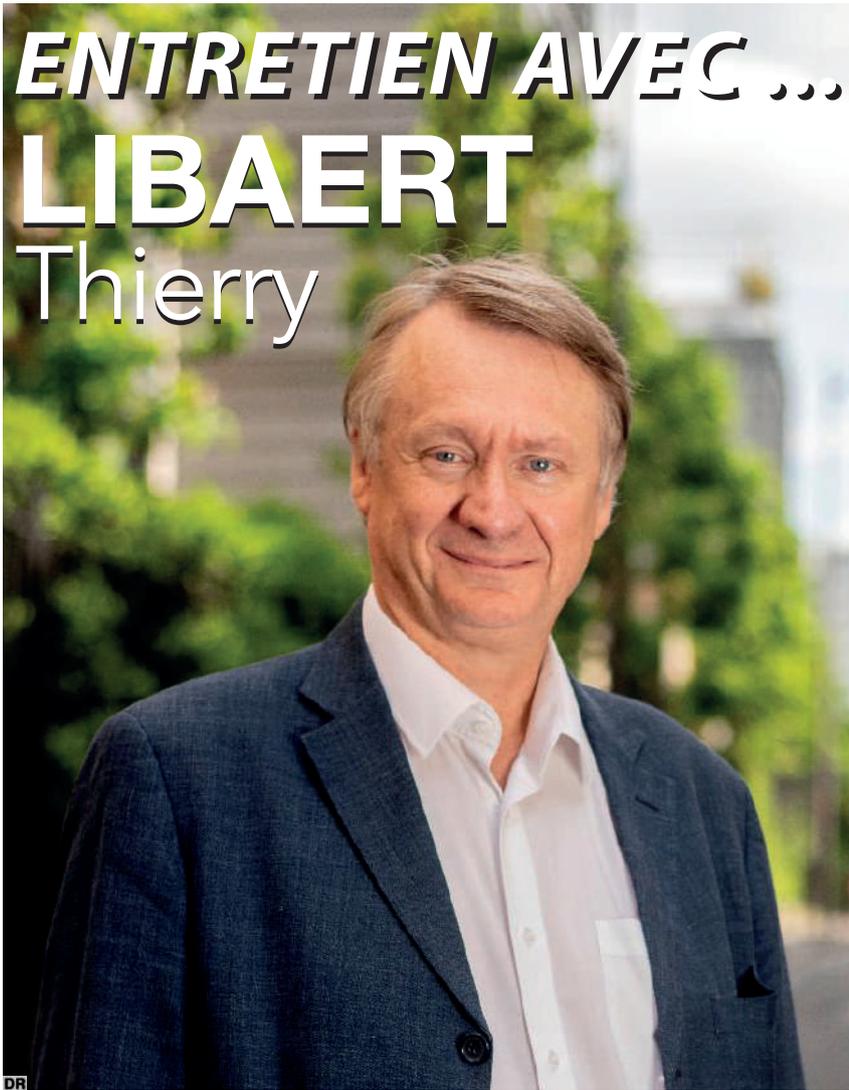


ENTRETIEN AVEC ... **LIBAERT** Thierry



« **L'anticipation est le maître-mot de la gestion de crise ...** »

Dans un entretien accordé à la Revue de la Gendarmerie Royale, monsieur Thierry LIBAERT, expert français en communication, revient sur les grands principes qui caractérisent le processus de la gestion de crise, en l'occurrence le volet relatif à l'anticipation qui constitue « le maître-mot » pour être en mesure d'affronter les crises d'aujourd'hui, considérées comme étant protéiformes, imprévisibles et multiples. Il met également l'accent sur les défis majeurs que posent désormais les réseaux sociaux pour les organisations se trouvant dans une situation de crise. Interview.

Propos recueillis par le Capitaine

Issam EL MILOUDI

Quelle définition faites-vous de la crise ? Y a-t-il une différence entre les crises d'hier et celles d'aujourd'hui ?

Il existe un nombre assez considérable de définitions de la crise et j'ai renoncé à proposer ma propre définition. Je crois plus utile de délimiter une crise par certains termes présents à chaque occasion. C'est ainsi le cas pour l'incertitude, la soudaineté, l'impact, l'opportunité potentielle, la multiplication des acteurs, le déferlement sur la sphère médiatique et sur les réseaux sociaux.

Il y a plusieurs étapes dans l'évolution des crises. La première pouvait s'expliquer par le poids de la religion et la croyance au châtement divin, ce fut aussi le cas pour l'acceptation d'un certain fatalisme. Une nouvelle étape est apparue au début du 19ème siècle sous le poids du développement industriel, nous étions alors dans une perspective technique de réduction des risques. Ce n'est que dans les années 1980 que s'est vraiment révélée la communication de crise comme une discipline propre, notamment après les événements de Bhopal (1984), l'explosion de la navette Challenger (1986) et la catastrophe de Tchernobyl (1986).

L'étape actuelle s'est manifestée autour de 2005 avec l'émergence et la généralisation rapide des réseaux sociaux qui sont devenus aujourd'hui un facteur incontournable dans la gestion de crise.

Pourriez-vous nous présenter brièvement les principales étapes du processus de gestion de crise ?

Tout processus de gestion de crise commence par une phase d'identification des faiblesses, par la connaissance des risques les plus probables. Il faut ensuite définir les procédures, par exemple mettre en place un dispositif d'alerte de manière à ce que les principaux responsables d'une organisation soient immédiatement prévenus. Il faut également définir un pilotage, notamment par la constitution d'une cellule de crise avec l'indication des personnes qui la composeront, de son fonctionnement et du matériel qui doit y être installé.

Mais en dehors des aspects matériels, il faut également prévoir le volet de la communication, notamment en préparant les messages, en s'exerçant à la prise de parole devant les médias, en organisant ses relations avec les principaux acteurs qui interviendront en cas de crise.

Comment peut-on définir l'anticipation ? Et quelle place occupe-t-elle dans le processus de gestion de crise ?

L'anticipation est le maître-mot de la gestion de crise et j'avais l'habitude pendant mes années d'enseignement de dire à mes étudiants en communication que s'il y avait un mot à retenir de mes cours en communication de crise, c'était le mot anticipation. Pour avoir analysé un grand nombre de crises, j'ai pu observer que les organisations qui avaient pu anticiper au minimum la possibilité d'une crise, étaient celles qui réussissaient le plus souvent à surmonter les crises.

Il faut toutefois se méfier du fantasme de l'anticipation parfaite. Les crises sont de plus en plus imprévisibles et apparaissent souvent aux interstices de nos cartographies. Les crises actuelles sont comme le virus de la Covid-19, mutantes, protéiformes et en recomposition permanente. Pour une organisation, cela signifie qu'il faut se méfier de plan trop précis de gestion de crise et travailler sur des scénarios à faible probabilité et fort impact. De ce point de vue, les exercices de simulation sur des crises dites hors cadre, sont à encourager.

Quels sont les critères et indicateurs permettant d'identifier les situations sensibles et les sujets à risque ?

Il existe des constantes fortes dans la plupart des crises. On a pu repérer qu'elles concernaient le plus souvent des entreprises emblématiques, souvent des multinationales et que le secteur de la santé et de l'alimentation était très présent. On sait également que les médias s'empareront plus volontiers d'une crise si celle-ci peut donner lieu à un traitement audiovisuel spectaculaire, c'est par exemple le cas avec l'explosion survenue au port de Beyrouth en août 2020 ou avec des marées noires. Certains thèmes comme celui de la santé, de l'alimentation, de l'environnement, surtout s'il y a des images de victimes et notamment des enfants, conduiront automatiquement à la perception de crises graves alors que des sujets liés à la finance, à des problématiques techniques ou commerciales sont moins susceptibles, quelle que soit la gravité, de faire durablement la une des médias.

Dans quelle mesure la veille médiatique permet-elle aux organisations de recenser les risques potentiels et de bien anticiper les situations de crise ?

Tout dépend de l'attitude à l'égard de cette veille. Je constate trop souvent des comportements très passifs où les responsables des crises se contentent de détecter des crises sans en tirer les leçons essentielles. Lorsqu'une crise apparaît, chaque organisation doit l'analyser, s'interroger sur les actions qu'elle aurait engagées et se poser quelques questions de base : une telle crise est-elle envisageable dans mon organisation, quels sont les points forts et les points faibles qui peuvent être observés dans l'organisation concernée, qu'aurais-je fait à sa place, comment puis-je me préparer à affronter une crise semblable ?

Quels sont les défis que présentent, actuellement, les réseaux sociaux pour les organisations pendant une période de crise ?

Trois défis m'apparaissent importants. D'abord, celui du déferlement des critiques permanentes qui rend plus difficile la capacité à distinguer les éléments constitutifs d'une crise émergente avec un simple bad buzz. Ensuite, l'accroissement de la défiance dans la plupart des pays envers les pouvoirs publics ou les entreprises. En conséquence, les prises de parole sur les réseaux sociaux sont nivellées et aucune n'apparaît plus pertinente. Enfin, le troisième défi est celui de l'instantanéité. Nous vivons dans un monde où tout s'est accéléré et où l'urgence prédomine sur l'espace numérique. Les organisations doivent se méfier d'une prise de parole trop immédiate, sans réel recul et qui risque d'aggraver la situation en créant de nouvelles controverses. ■

BIOGRAPHIE

Professeur en sciences de l'information et de la communication, monsieur Thierry LIBAERT est un expert français en communication. Il a été lauréat du prix du meilleur ouvrage décerné par l'Académie des Sciences commerciales pour son ouvrage Communication de crise (Pearson, 2019). Il est par ailleurs président de l'Académie des Controverses et de la Communication Sensible et conseiller au Comité Economique et Social Européen.