



Thierry Libaert, directeur scientifique de l'Observatoire International des crises, recommande aux collectivités « de ne pas communiquer sans avoir auparavant agi et laissé le temps à l'oubli ».

Entretien avec **Thierry Libaert**, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Paris et professeur à l'université de Louvain (Belgique)

« Le renouveau passe par des actions concrètes »

Quelle stratégie de communication peuvent adopter des territoires dont l'image est entachée par un événement dramatique ou une situation « négative » ?

La stratégie de communication est différente selon le type d'affaire. En cas de fait-divers, l'implication de la commune est généralement inexistante. Sa parole risque donc de ne pas pouvoir peser. En revanche, dans le cas d'un accident industriel, la collectivité va pouvoir rebondir en termes d'image en s'appuyant sur l'événement. Elle ne doit pas nier ce qui arrive mais au contraire s'en servir comme d'une opportunité. C'est par exemple ce qu'a fait en 1986 la ville de Bâle (Suisse). L'incendie des établissements Sandoz, situés dans sa périphérie, à Schweizerhalle, avait à l'époque provoqué un nuage de gaz toxique. Dans les années qui ont

suivi, la ville a agi et communiqué sur le thème : « Nous avons tiré les leçons de cette catastrophe et souhaitons être un exemple de ville écologique ». Cela ne signifie pas qu'il faut détourner l'attention à tout prix. Je ne conseillerais pas, par exemple, à la ville d'Outreau d'organiser un festival de cinéma romantique. La commune ou le territoire peut aussi dès le départ se distinguer, se désolidariser de l'événement comme la ville de Chamonix qui, lors de l'incendie du tunnel du Mont-Blanc, a tout de suite pris le parti de la population et affirmé haut et fort sa colère. Mais la communication, seule, ne permet pas de redorer le blason d'un territoire. Ce sont les actions concrètes qui sont porteuses de renouveau. Il ne faut pas communiquer sans avoir auparavant agi et laissé aussi

le temps à l'oubli. Le groupe Total qui a communiqué un an après le naufrage de l'Erika a dû retirer sa campagne face à l'émotion qu'elle a provoquée. Quant à certains territoires, ils garderont, quoi qu'ils fassent, une image négative, comme par exemple Tchernobyl dont le nom restera sans doute à jamais associé à la catastrophe nucléaire de 1986.

Quelle forme doit prendre la communication de ces territoires stigmatisés ?

En cas de crise, il faut être réactif et communiquer rapidement. Si le nom d'un territoire est associé à une affaire dès le début, il sera très difficile ensuite de les faire se dissocier. Si l'on reprend l'exemple d'Outreau, il aurait peut-être été nécessaire de qualifier de manière différente cette affaire pénale d'abus sexuel sur

mineur dès le départ auprès des journalistes. Cela n'aurait peut-être pas fonctionné mais la communication de crise n'est pas une science, c'est un pari. Il faut également assumer sa part éventuelle de responsabilité, jouer la transparence et adopter une posture empathique d'écoute et de compréhension et enfin occuper le terrain sur la durée. Que ce soit en cas d'événement malheureux ou lorsque le territoire doit assumer une image négative, la collectivité n'est pas nécessairement son meilleur porte-parole. Il est parfois préférable de faire dire par d'autres ce que l'on aimerait dire soi-même. Pour un territoire comme la Seine-Saint-Denis, il peut être intéressant par exemple de donner la parole à des chefs d'entreprise ou des artistes installés dans le département qui en donnent une image positive.