

« La crise, c'est la victoire de l'irrationalité »

Rencontre avec Thierry Fusalba, directeur de l'agence C4, conseiller en communication et expert en gestion de crise.

De son grade d'officier, Thierry Fusalba a gardé la rigueur, le regard cristallin et l'humour aussi, avouons-le. Ce militaire de carrière a quitté le service actif au printemps 2009 et le voici dans le civil armé de son savoir-faire en communication et notamment en gestion de crise. « *En gestion et en planification* » précise Thierry Fusalba, « *car une crise s'anticipe, se maîtrise, se résout et se conclue forcément par un retour d'expérience.* » Et en ces temps de crise, justement, l'expérience de Thierry Fusalba est la bienvenue.

Ces dix dernières années, l'homme a été conseiller communication auprès de hauts responsables militaires. A Tours, Thierry Fusalba aide le Général Poulet, militaire atypique, à ouvrir les casernes au monde civil, lui permettant d'y faire entrer la culture. Il est ensuite porte-parole de la Force européenne déployée au Congo Kinshasa, puis directeur de la communication dans les Emirats Arabes Unis, en Ethiopie ou au Koweït. La crise, ça le connaît ! C'est pour cette raison qu'il décide d'écrire un livre sur le sujet. « *S'il existe de nombreux ouvrages traitant de la crise, je me suis rendu compte qu'aucun ne proposait de méthode globale, se contenant souvent d'être un catalogue de recettes ou de récits.* »

Mais d'ailleurs, qu'est-ce qu'une crise ? « *Pour reprendre la définition de Christophe Roux-Dufort, directeur des Relations Internationales de L'OIC¹, la crise, c'est l'accumulation de fragilités, plus l'ignorance.* » A cela s'ajoutent plusieurs phénomènes : *accélération du temps, intrusion de multiples acteurs, forte médiatisation...* Mais, contrairement à Roux-Dufort qui pense que la crise est un processus, je crois plutôt qu'elle est liée à un événement imprévu et grave dont la connaissance, souvent par le biais des médias, déclenche une rupture des équilibres au sein de l'entreprise. Prenons par exemple la crise économique actuelle : *l'élément déclencheur est le refus des Américains d'aider une de leurs banques. Or, le système bancaire est né de la volonté des individus de protéger leur argent en le remettant à une institution sûre et digne de confiance. La confiance et la sécurité constituent donc le centre de gravité des banques, leur point fort mais aussi leur faiblesse. Et si un gouvernement refuse d'accorder sa confiance à une banque, il se crée dans l'opinion publique un sentiment de suspicion qui vire rapidement à la panique car il est totalement irrationnel. Comme nous vivons dans un monde globalisé, une crise initialement financière devient alors économique, diplomatique, sociale, politique...* »

Vous vous doutez que les entreprises, quelles que soient leur taille, ne sont pas épargnées. Et s'il n'existe pas de méthode infaillible pour éviter les crises, elles doivent s'y préparer grâce à un travail de fond mais aussi de forme. « *Il faut entraîner le dirigeant et ses cadres, parfois regroupés dans une cellule de crise à prévenir, à anticiper, à solutionner les situations de crises en suivant une méthode fiable car éprouvée. Et bien sûr, à s'exprimer en public et devant les médias. Dans notre société de l'image, c'est impératif !* »

¹ Observatoire International des Crises

Pour accompagner les organisations privées et publiques avant, mais aussi pendant et après la crise, Thierry Fusalba a créé sa propre agence de conseil en communication. Et comme un des moyens pour une entreprise de gérer une crise est d'être bien intégrée dans son environnement, il propose également de développer leur image, dans le domaine de la création culturelle. Professeur à ses heures, Thierry Fusalba donne enfin des cours de communication de crise à l'IUT de Tours où il plaide pour un système d'évaluation réaliste, avec impératifs de temps et d'organisation. Face au désarroi de certains étudiants, sa réponse est simple : la crise se moque de votre emploi du temps ! Une méthode efficace « *pour former des soldats de la communication* » conclue-t-il, non sans humour.

Anne-Sophie Jacques

* Thierry Fusalba, Planification et gestion de crise, L'Harmattan 2009
www.agencec4.fr