

DÉBAT

Patrick Lagadec : « Les entreprises doivent mieux anticiper les crises »

PROPOS RECUEILLIS PAR
CATHERINE LÉVI

Le directeur de recherche à l'École polytechnique, auteur de six ouvrages sur les risques et les crises (1), montre que les entreprises vont être soumises à des ruptures de plus en plus importantes. Il en dégage une nouvelle philosophie managériale.

Quelques catastrophes célèbres comme celles de Seveso, Bhopal ou de l'« Amoco Cadiz » et la manière dont les entreprises ont fait face devant l'opinion sont restées présentes dans tous les esprits. Depuis, la gestion de crise semble s'être banalisée. Où en est-on réellement aujourd'hui dans les entreprises ?

Il y a un acquis indéniable : les entreprises ont appris qu'elles devaient communiquer en cas de crise. Mais elles restent souvent peu organisées pour aborder ces épisodes dans toutes leurs dimensions. Les efforts de préparation (veille, simulations, retours d'expérience, construction d'équipes) restent limités. Fort heureusement, il y a des avancées dans les secteurs les plus exposés (énergie, aéronautique, chimie). Exemple : avant la tempête de décembre dernier, EDF avait su envoyer une mission au Québec après la destruction de larges réseaux de la province, conséquence de tempêtes de verglas inédites au mois de janvier 1998. L'entreprise en avait tiré des enseignements, avait engagé en interne, mais aussi avec des partenaires extérieurs, des processus d'apprentissage stimulants. Résultat : ils ont pu être très réactifs lorsque l'événement a frappé l'Hexagone.



Patrick Lagadec

De telles approches ne devraient-elles pas se généraliser au moment où des crises d'une nature nouvelle se multiplient ?

Certainement. L'éventail des vulnérabilités des entreprises est en pleine mutation. Hier, les crises se présentaient sous la forme d'un événement spécifique (un incendie, un défaut sur un produit, un accident technologique...) sur lequel elles avaient directement prise. Aujourd'hui, les formes de

déstabilisation sont multiformes et s'imposent dans leur globalité : mutations technologiques, financières et juridiques, réseaux vitaux de plus en plus interdépendants (énergie, transport, information, finance), inconnues en santé publique, nouvelles cartes géostratégiques. Tout ce théâtre d'opérations, qui est celui des entreprises aujourd'hui, devient le lieu d'effets en chaîne inédits. Or les dirigeants sont souvent démunis et n'ont pas nécessairement la légitimité pour intervenir sur ces terrains. Lorsque, par exemple, un problème de « vache folle » se pose en Grande-Bretagne, c'est toute la filière agroalimentaire internationale qui est ébranlée.

Malgré la gravité de tous ces sujets, vous semblez prêcher dans le désert. Pourquoi la gestion de crise ne passionne-t-elle pas les foules ?

Le cœur des crises, c'est la discontinuité. Or nous avons tous été formés, sélectionnés et promus pour nos capacités individuelles à opérer avec efficacité en univers relativement compartimenté, stable et connu, et à appliquer des règles données, au sein de jeux d'acteurs codifiés. Aujourd'hui, il s'agit de travailler – avec d'autres, parfois très étrangers culturellement – sur des

questions radicalement ouvertes, sans réponses inscrites dans le livre du maître. La démarche gagnante pour traiter une situation de crise ne relève plus en priorité de la sphère technique, ni même de la communication. Elle ne peut que procéder d'une implication déterminée du dirigeant et de ses équipes qui doivent travailler sur des sujets pour lesquels il y a encore moins qu'hier de solutions prédéfinies. C'est aux dirigeants qu'il revient de faire émerger des démarches inédites avec de multiples partenaires (branche d'activité, pouvoirs publics, associations...), des perspectives d'action et même du sens. Tout cela nécessite une forte capacité de questionnement, d'écoute et de confiance partagée.

Concrètement, que suggérez-vous de faire ?

Progresser sur deux fronts. Sur le terrain des crises classiques, il s'agit de renforcer considérablement les actions de prévention et de préparation, de les organiser dans la durée et surtout de les impulser du sommet. Il s'agit aussi de faire de la préparation aux situations de « surprise » un critère majeur de promotion du personnel dans les organisations et de développer un « coaching » approprié des dirigeants.

Sur le terrain des nouvelles « ruptures », la recherche d'anticipation doit être encore plus poussée, les ouvertures aux acteurs extérieurs bien plus hardies, les approches bien plus inventives. Face à tous ces défis, les responsables d'entreprise doivent passer de « l'évitement défensif » lié à la peur de l'inconnu à la « créativité responsable ». Si pareil saut culturel n'est pas fait, les grands dossiers qui émergent aujourd'hui, à la cadence d'un par semaine, seront sources de fiascos à répétition et on ira vers des crises toujours plus profondes – sans être capable d'en retirer la moindre opportunité.

Pour consolider la démarche pédagogique dans l'entreprise et apporter un appui indispensable aux dirigeants, une fonction reste à développer : celle « d'observateur stratégique », des personnes situées directement auprès d'eux, formées au questionnement en situation critique, capables de dépasser la posture de Cassandra pour proposer constamment des voies praticables. A nouveaux défis, nouvelles attitudes.

(1) Le dernier ouvrage de Patrick Lagadec est « Ruptures créatrices », paru en janvier 2000 dans la collection « Tendances », Editions d'Organisation, Les Echos Editions.