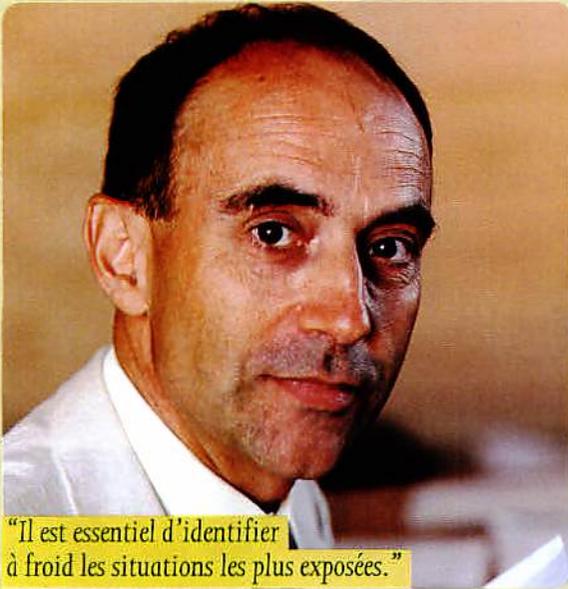


Patrick Lagadec : "Comment améliorer la gestion de crise"



"Il est essentiel d'identifier à froid les situations les plus exposées."

De la règle d'or du secret, les chefs d'entreprises (les plus éclairés) sont aujourd'hui passés à la pratique de l'ouverture. Mais en période de crise, la communication ne suffit pas, estime Patrick Lagadec, spécialiste de la prévention et de la gestion de situations de crise.

Comment expliquez-vous que la communication échoue souvent dans la gestion des situations à risques ?

Patrick Lagadec : Pendant longtemps, la communication a reposé sur cette sentence émise au début des années 60 par le dirigeant d'un grand groupe : « Ici, personne n'a le droit de communiquer sauf moi – et j'ai pour principe de ne rien dire ». S'en est suivie, tout au long des années 70 et 80, une litanie de grands fiascos, avec des pertes brutales de crédit pour les officiels et autres hauts responsables : Seveso, Three Mile Island, Bhopal... Ces échecs reposaient sur trois postulats erronés dans la culture interne de toutes les grandes sociétés ou organisations. Primo, « ils ne peuvent pas comprendre... ». Secundo, « ils n'ont pas à savoir... ». Et tertio, « de quel droit demandent-ils à être informés ? ».

Une attitude évidemment impossible à tenir ?

Les décideurs ne sont plus seuls maîtres à bord. Le développement des médias est allé de pair avec

l'émergence d'un droit à l'information sur les risques et d'un pouvoir d'initiative des citoyens. De plus, l'atomisation de la société industrielle a bouleversé toutes les données. L'autorité ne paraît pas forcément synonyme de crédibilité. Bien au contraire, parfois ! Résultat : le moindre soupçon de dissimulation est aujourd'hui interprété – on l'a encore vu récemment dans l'affaire Coca-Cola – comme un signe de comportement archaïque et d'incapacité.

Les responsables d'entreprises refuseraient donc le droit à l'information ?

On doit reconnaître une prise de conscience indéniable. Mais les réticences sont encore vives et un "fond culturel" hostile demeure... À la fin des années 70 et durant les années 80, la mode de la "communication de crise" s'est imposée et les manuels "anti-fiascos" se sont multipliés. Avec un bel éventail de techniques destinées à communiquer en direction de tous les publics et des différents médias, et aussi de réelles avancées : par exemple au Canada, en 1978, 220 000 personnes ont pu être évacuées sans confusion à la suite du déraillement d'un train de produits chimiques. Mais en règle générale, attention aux procédures trop formelles sur lesquelles on a toujours tendance à se reposer et qui, le moment venu, fonctionnent mal.

Comment les dirigeants doivent-ils alors réagir face aux situations de crise ?

La nécessité d'une forte réactivité et d'une communication de qualité est désormais reconnue. Les dirigeants sont convaincus qu'il faut une remontée systématique des informations. Ils ont aussi, dans la plupart des cas, mis en place des cellules de crise. Mais la tentation de s'en tenir à des recettes simplistes subsiste, que ce soit une préoccupation limitée aux outils techniques – avec le risque de "quincaillerie" inutilisée le jour J – et aux fameuses procédures, avec le risque de construire des "usines à gaz". Cela ne suffit pas. Les dirigeants et cadres de haut niveau doivent impérativement aller au-delà des techniques de communication. Il faut traiter le fond des dossiers, les situations les plus exposées, sans évitement ni recherche commode de fusibles, et de manière préventive. "Le patron" et ses proches collaborateurs doivent s'impliquer personnellement, en organisant systématiquement des réunions mensuelles avec les parties prenantes, avec l'objectif d'identifier les risques potentiels.



Parcours

■ 51 ans

■ Directeur de recherches au Laboratoire d'économétrie de l'École Polytechnique.

■ Diplômé de l'ESSEC (École supérieure des sciences économiques et commerciales) et de l'École pratique des hautes études, docteur d'État en sciences politiques.

■ Initiateur du concept de "Risque technologique majeur" en 1979.

■ Lauréat du Prix du forum Engelberg 1999 (fondation suisse qui compte plusieurs prix Nobel parmi ses lauréats).

■ Auteur de plusieurs ouvrages dont *La Civilisation du risque* (Ed. du Seuil, 1981), *États d'urgence* (Ed. du Seuil, 1988), *Cellules de crise* (Ed. d'Organisation, 1995) et *Les Ruptures créatrices* (à paraître en novembre 1999, Ed. d'Organisation)