

Le combat contre la marée noire s'installe dans le quotidien

TROIS QUESTIONS À... PATRICK LAGADEC

Article paru dans l'édition du 31.12.99

1 Directeur de recherche à l'Ecole polytechnique, vous êtes spécialisé dans la prévention et la conduite des crises. Quels principes doit respecter une entreprise qui fait face à une crise majeure ?

Il faut, tout de suite, une mobilisation puissante au sommet de l'entreprise, pour entraîner l'ensemble des forces en interne et anticiper au plus vite les grandes surprises possibles. La direction doit tisser des liens positifs et constructifs avec tous les acteurs concernés, aussi bien les autorités que les victimes et les médias. Il est également nécessaire de détecter les nouveaux « pièges » : une entreprise ne peut plus se protéger uniquement par des textes juridiques. Sans ces principes, des erreurs majeures peuvent être commises.

2 Avez-vous un exemple d'entreprise qui ait bien géré une crise ?

Oui, un exemple proche de nous : la réaction d'Hydroquébec, en janvier 1998, qui a dû faire face à la destruction d'une large partie de son réseau électrique. L'eau, l'électricité, le chauffage ont été coupés en plein hiver. Montréal a été particulièrement touchée. Alors que d'autres acteurs - notamment parmi les 700 municipalités touchées - étaient moins préparés, une mobilisation éclair de l'entreprise s'est mise en place. La réponse a été pensée à l'échelle de l'Amérique du Nord, matériels et équipes d'intervention des Etats-Unis et du Canada ont été mobilisés. Il y a eu un colossal effort d'information avec tous les acteurs, du premier ministre aux citoyens sur le terrain.

3 TotalFina n'a, semble t-il, pas suivi certains des principes que vous exposez. Quels sont les enjeux pour les grands groupes industriels aujourd'hui ?

Tous les acteurs importants vont devoir anticiper des situations particulièrement graves ou inédites. Pour la gestion de crises, il y a une exigence absolue : une préparation, personnelle et collective, au sommet des organisations, qui, seule, permet d'éviter les bourbiers quasi instantanés. C'est dans ce cadre général que s'inscrivent les problèmes de communication. Comme bien d'autres avant lui, le groupe Total aura beaucoup à tirer d'un retour d'expérience approfondi sur la catastrophe actuelle.

PROPOS RECUEILLIS PAR LAURE BELOT