



DECEMBRE 2001

GESTION DES CRISES : UN DEBAT COLLECTIF A REINVENTER

Animé par Yves LE PAPE

Edité par la Mission Agrobiosciences, avec le soutien du Sicoval, communauté d'agglomération du sud-est toulousain. La mission Agrobiosciences est financée dans le cadre du contrat de plan Etat-Région par le Conseil Régional Midi-Pyrénées et le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche, de l'Alimentation et des Affaires rurales.

Renseignements: 05 62 88 14 50 (Mission Agrobiosciences)

Retrouvez nos autres publications sur notre site : <http://www.agrobiosciences.org>

Mardi 4 décembre 2001

« GESTION DES CRISES : UN DEBAT COLLECTIF A REINVENTER »

Animé par Yves LE PAPE

Animateur : Yves Le Pape, ingénieur de recherche à l'Inra, unité des sciences sociales de Grenoble

Grand témoin : Christophe CLERGEAU, chercheur à l'Ecole nationale supérieure d'agronomie de Rennes et à Sciences-Po, Paris

Intervenants :

Jean-Louis DARREON, enseignant chercheur en sciences de gestion et Directeur de l'IUT de Tarbes

Patrick LAGADEC, directeur de recherche à l'Ecole Polytechnique sur ces questions de crise

Fabrice MARTY, Secrétaire Général à la direction générale de l'INRA (Institut national de la recherche agronomique)

Anaïs DE MONTJOYE, consultante Acyan en prévention et gestion de crise

Michel PLACE, Directeur Qualité du groupe 3A, Alliance Agro-Alimentaire

Christophe TERRAIN, agriculteur dans le Gers, Président des producteurs de maïs.

En guise d'introduction

Yves LE PAPE : Nous allons commencer par une présentation rapide de chacun d'entre nous. Ensuite, je vous présenterai les 4 thèmes qui sont ressortis des discussions que j'ai eu avec chacun d'entre vous au préalable. Nous avons 2 heures pour faire le tour du sujet, compte tenu que cet après-midi en séance plénière, Christophe Clergeau est chargé de faire une synthèse de nos débats de ce matin.

Je travaille à l'INRA et j'assure depuis 1996 un suivi et une veille sur la question de l'ESB, dite vache folle, dans le cadre de la mission « Environnement et Société ». J'anime, sur le sujet, un forum qui réunit 600 personnes intéressées par ce thème, journalistes, scientifiques, associations de consommateurs, vétérinaires et autres. C'est à ce titre que j'ai pu suivre en observateur la dernière crise de l'ESB.

Anaïs de MONTJOYE : Je travaille chez Acyan, un cabinet de conseil spécialisé en prévention et gestion de crise. J'insiste sur le thème de la prévention. Cela fait 4 ans que j'interviens essentiellement auprès des industriels, à tous les maillons de la fabrication des produits, du champ à la fourchette. Avant de travailler dans le conseil, j'ai été pendant 3 ans chargée des relations avec les journalistes et le Ministère de la Santé.

Fabrice MARTY : Je suis Secrétaire Général à la direction générale de l'INRA où je m'occupe, notamment, des liens entre l'INRA et société civile, sur les OGM, par exemple. Auparavant j'ai été conseiller technique de Marie-Lise Lebranchu sur la mission interministérielle OGM et également en charge des dossiers de crise alimentaire liée à l'agriculture, hors ESB.

Michel PLACE : Je suis Directeur Qualité du groupe 3A, Alliance Agro-Alimentaire de Toulouse qui fabrique des produits laitiers, du lait UHT principalement, des produits frais, des fromages, des crèmes glacées et pâtisseries surgelées.

Jean-Louis DARREON : Je suis enseignant chercheur en sciences de gestion et Directeur de l'IUT de Tarbes. J'ai coordonné un numéro de « Sciences de la société » sur la décision en situation d'urgence. Je travaille donc un peu sur la temporalité dans les organisations.

Christophe TERRAIN : Je suis agriculteur dans le Gers et Président des producteurs de maïs. Nous avons de temps en temps à gérer des situations de crise, notamment un dossier de destruction de nos maïs.

Patrick LAGADEC : Je travaille à l'Ecole Polytechnique sur ces questions de crise depuis un certain temps. L'idée, c'est de se casser la tête pour savoir comment dénouer ces casse-têtes qui deviennent de plus en plus complexes. J'ai beaucoup aimé le titre que vous avez donné à l'atelier « Crise et démocratie », car souvent quand il y a crise, il n'y a plus de démocratie.

Christophe CLERGEAU : Je suis chercheur à l'Ecole nationale supérieure d'agronomie de Rennes et à Sciences Po à Paris. Je travaille sur les dispositifs publics, la création de l'AFSSA en France et actuellement sur l'histoire des politiques européennes de sécurité des aliments. Avant de faire de la recherche, j'étais au cabinet de Louis Le Penec et de Jean Glavany.

Yves LE PAPE : J'ai tenté de voir avec chacun d'entre vous sur quel thème nous pouvions nous centrer ce matin, de façon à creuser davantage certains sujets sans faire le tour de l'ensemble des questions soulevées par le thème de la gestion de crise. Voici, les 4 fils directeurs de la discussion de ce matin.

Premier thème : étant à Toulouse, il est difficile de ne pas faire référence à la catastrophe qu'a vécue cette ville il y a quelques mois. Il m'a donc semblé qu'il serait intéressant de faire un point rapide sur ce qui caractérise une crise dans le monde agroalimentaire d'une crise comme celle qu'a connue Toulouse.

Deuxième thème, que peut-on attendre et comment fonctionnent les outils que proposent les bureaux d'étude pour améliorer la gestion de crise ? Un outil de gestion de crise aboutit-il à des résultats et dans quelles conditions ? Qu'appelle-t-on une crise bien gérée ?

Troisième thème suggéré : le principe de précaution dont on parle tant aujourd'hui est-il un concept qui permet d'éviter, de prévoir ou de faire face à une crise en amont des événements qui peuvent éclater ?

Quatrième et dernier thème, si nous avons le temps : le concept de retour d'expérience. Comment fonctionne dans les institutions, les entreprises, les administrations le retour d'expérience ? Y-a-t il des expériences de retour d'expérience concluants, qui permettent d'apprendre quelque chose d'une crise et de se préparer à mieux gérer ou à éviter la suivante.

Cette discussion est informelle. Il n'y a pas d'exposé préparé de façon à éviter la langue de bois. Evidemment, notre grand témoin, Christophe Clergeau, peut intervenir et poser des questions s'il estime que les choses ne sont pas assez claires. De temps à autre, les personnes dans la salle pourront également poser des questions à la table ronde et intervenir dans nos débats sur chacun de ces thèmes.

Donc, sur le premier thème, qu'est-ce qui différencie une crise agroalimentaire par rapport à un événement comme celui qui s'est produit à Toulouse ? J'avais envie de demander à M. Darréon de nous dire comment il l'a vécu, ce qu'il a retenu de ces événements ?

Retour sur la catastrophe de l'AZF

Jean-Louis DARREON : D'abord, je l'ai vécu en direct car j'étais dans un labo à l'Université et toutes les fenêtres ont explosé autour de nous. On sort, on se demande ce qui se passe, on n'a pas d'information. D'abord, c'est le choc. On a les trois caractéristiques d'une situation de crise, à savoir des dégâts potentiels très importants, que ce soit en termes de vies humaines ou de conséquences financières, puis les objectifs prioritaires d'organisation sont en péril - il faut réagir rapidement, le temps manque, il y a une urgence à la décision – et, troisième caractéristique, on est finalement dans une réponse qui est en partie non programmée même si on a envisagé des scénarios. Si a prévu ce risque, on s'aperçoit qu'il y a toujours des imprévus, car il arrive toujours dans un contexte qui a changé. On était en pleine psychose après les attentats. Tout le monde pensait qu'une bombe avait explosé. Finalement, on était dans une situation qu'on n'avait pas complètement prévue. Cela montre qu'on ne peut pas apprécier une situation avec un risque statistique. Il peut y avoir une explosion tous les 50 ans ou tous les 80 ans, mais on y est confronté. Ensuite, une organisation se met en place. Les secours ont été relativement exemplaires mais, très vite, passé ce choc, les associations, les quartiers, les citoyens s'organisent et s'est posée la question de comment mesurer le risque. Et il y a eu une demande de débat. Tout le monde apparaît convaincu que le risque zéro n'existe pas, il faut donc apprécier ce risque, ce qui veut dire aussi se poser des questions sur les produits, les erreurs qui ont pu être commises, les processus industriels ou de la décision publique proprement dite, car on est encore dans une situation non réglée quant aux conséquences. On part sur l'hypothèse de l'accident industriel à 99 % selon le Procureur de la République mais à ce jour, personne ne comprend vraiment ce qui s'est passé.

M. PLACE : Pour continuer sur l'AZF, notre entreprise, basée à Toulouse, n'a pas eu de dégâts, mais ne connaissant pas la qualité de l'eau qu'on avait en distribution à l'instant t, nous avons été inquiet pendant un moment, ce qui nous a obligé à bloquer un certain nombre de produits, jusqu'à ce que nous ayons l'assurance que l'eau n'ait pas été contaminée.

Un intervenant : Il y avait des scénarios, des mesures de prévention mais les sirènes n'ont pas fonctionné puisqu'elles ont explosé. L'explosion est arrivée dans un coin de l'entreprise où se trouvait la cellule de sécurité. Les responsables se sont finalement retrouvés sans possibilité de réagir. Les premières informations que nous ayons eues venaient de France Info et, au bout de ¾ d'heure, une voix officielle annonce que c'est AZF, qu'il n'y a pas de risque de contamination particulière, etc. Des révélations ont fait peur, en ce qui concerne la pollution de la Garonne... Il fallait garder les masques par précaution... A partir de là, les conséquences étaient grossies : nous disait-on la vérité ? Ne cherchait-on pas à minimiser le risque ? Ce moment de flottement peut être relativement important.

Un intervenant : Mes 3 enfants étaient sur Toulouse ce jour là, à 3 endroits différents. La grande difficulté, bien sûr, était de pouvoir communiquer. Au delà de l'accident de l'AZF, nous sommes tous dépendants de ce type d'industrie et la grande question reste : quelle dépendance ou indépendance aurons-nous demain ?

Accidents industriels, crises alimentaires : quelles différences ?

Yves LE PAPE : Maintenant, tentons de différencier ce type de crise par rapport à celles que nous avons pu vivre ou suivre, les uns et les autres, dans le domaine agroalimentaire. Retrouve-t-on ce système de réactions mis en place pour faire face à des accidents industriels dans le cas d'un événement agroalimentaire ? Il n'y a pas un système aussi unifié d'intervention. Des acteurs de nature très différente sont amenés à intervenir. Par exemple tout le secteur qui suit, l'agriculture, les vétérinaires, le système médical, a des logiques, des systèmes de référence, un vocabulaire très différents qui ne permet pas forcément cette unité d'intervention qu'on peut trouver dans le cas d'accident industriel. C'est pour moi une hypothèse et une question.

Anaïs de MONTJOYE : Quand on met en place une procédure de gestion de crise, on ne met pas en place une procédure pour les crises alimentaires. Toutes les caractéristiques que M. Darréon vient de préciser sont les mêmes pour une crise qui touche un produit. Les mécanismes sont les mêmes, tout comme la difficulté à collecter l'information dans les premiers instants, à évaluer la situation, à prendre la décision, à communiquer. La démarche de gestion de crise est justement un outil pour que, quelle que soit la nature de la crise, on puisse appréhender l'événement avec un fil conducteur, une logique, une rigueur, pour essayer effectivement de mettre fin à l'incident et, en bout de chaîne, communiquer. C'est un des enjeux de la gestion de crise. Toutes ces caractéristiques sont identiques qu'on ait à faire à une crise industrielle ou à une crise produit. Les acteurs changent et sur le terrain de l'industrie agroalimentaire, généralement, les crises ou les alertes les plus fréquentes touchent un produit. Les acteurs sont peut-être moins formés à réagir et à gérer la situation de crise que pour les crises produits, car ils ont davantage développé une expertise au niveau des produits, mais les mécanismes restent les mêmes quelle que soit le type de crise.

Un intervenant : Je suis tout à fait d'accord avec vous au niveau de la gestion individuelle du problème. Je crois que pour toutes les crises qu'on a connues, il y a eu également une prise en compte au niveau de l'Etat. En effet, nous avons eu des réunions communes avec l'AFSSA, des Directions générales des Ministères... pour que, justement, la gestion de crise soit organisée par les industriels, les distributeurs, mais également par les 3 composantes de l'Etat, afin d'éviter un certain cafouillage et qu'aujourd'hui les alertes qui se transforment en crise soient vraiment gérées conjointement par les différents services de l'Etat. Bref, cela a été très positif. Je m'en félicite car j'avoue qu'en tant qu'industriels nous l'avons suffisamment mal vécu pendant un temps.

**L'agroalimentaire peut vivre une crise aussi importante que celle de Toulouse.
Il y a toujours une incertitude radicale, imprévisible qui peut amener à un gros pépin**

Fabrice MARTY : Je pense que l'agroalimentaire peut vivre une crise aussi importante que celle que Toulouse a vécue il y a peu de temps. J'étais au cabinet de Marie-Lise Lebranchu, on avait une vision un peu nationale des choses. Il y a toujours une incertitude radicale, imprévisible qui peut amener à un gros pépin. Là, on est vraiment dans le type de crise qui ressemble à AZF où il faut réagir très vite et on n'a plus vraiment le temps de réfléchir. Il faut qu'il y ait soit des réflexes acquis, soit une culture commune qui nous permet d'avancer. Le plus souvent, une crise n'éclate pas d'un coup mais monte petit à petit. On avait un réseau d'alertes et le plus dur pour nous était de voir dans les notes de synthèse où se situaient les zones de flou. Dès ce stade là, il y avait cafouillage, et c'est la gestion des alertes et non pas des crises qui nous a fait avancer. La santé avait une certaine vision des choses, l'agriculture une autre, la consommation étant souvent entre les deux. On est arrivé à un protocole entre ces trois sensibilités au niveau de l'Etat décrivant les différents cas d'alertes qui pouvaient se poser, plusieurs cas d'incertitude et comment on pouvait se mettre d'accord pour gérer les choses en commun et amont.

Je crois qu'il y existe un autre type de crise non évoquée jusqu'à maintenant : ce sont des crises extrêmement profondes, lentes dans la durée. Là, ça ne m'étonnerait pas qu'il n'y ait pas une unité de décision, etc., car cela fait écho à des valeurs très profondes, à des mécanismes de l'Etat très profond, des choses qui ne se sont pas réellement avérées au grand jour qui ne font pas l'objet d'une pré-coordination. Autant sur la Listeria, c'était difficile mais on a construit en commun, alors que sur l'ESB ou les OGM, c'est beaucoup plus complexe, moins prévisible, plus long, faisant appel à des valeurs beaucoup plus profondes. Et là, ce n'est absolument pas comparable à une crise de type AZF.

Un intervenant : Une des grandes difficultés au départ d'une crise reste de quantifier les choses d'un point de vue des connaissances scientifiques mais aussi de l'information. L'absence de réglementation précise fait que chacun s'en empare avec ses convictions et le débat est complètement tronqué. On retient le mot de gestion : en fait il s'agit de gérer la reprise médiatique sur des notions qui ne sont pas encore tout à fait bien définies.

Anaïs de MONTJOYE : Pour en revenir à la différence avec le risque industriel, il n'y a pas de doute : dans le cadre d'un risque industriel, vous êtes face à une crise. Alors que dans bien des crises agroalimentaires, le bruit de fond est tel que l'entreprise a beaucoup de mal à se dire qu'effectivement elle se trouve face à une crise. C'est une difficulté. Le bruit de fond continue et augmente sur tous les sujets qui touchent l'agroalimentaire. Plus on prend tôt le dossier en main, plus on pourra se mettre tôt en gestion de crise et mieux l'événement sera maîtrisé. Outre l'évaluation, reste la difficulté de la prise de décision. Nous nous rendons compte aujourd'hui, dans les crises agroalimentaires, que les industriels prennent le principe

de décision sur le principe de précaution. Je dois appliquer le principe de précaution, quelle décision dois-je prendre par rapport à la situation ?

**En agroalimentaire, le principe de précaution n'existe pas.
Industriels et pouvoirs doivent avoir un vrai débat collectif
pour définir le principe de précaution**

Or, le principe de précaution n'existe pas. Effectivement, il est défini dans l'environnement mais pas pour l'agroalimentaire. On se retrouve donc avec un principe mis en avant systématiquement avec un curseur qui va de plus en plus loin sans élément objectif et réglementaire pour le définir, et on est obligé de suivre le curseur imposé par d'autres acteurs. Là, je pense qu'il y a un vrai débat collectif à avoir entre industriels et pouvoirs publics pour définir ce principe de précaution. Car en l'utilisant à tort et à travers pour justifier des décisions qui n'ont rien à voir avec le principe de précaution, on va finir par perdre la confiance du consommateur alors que l'objectif, au départ, était quand même de le rassurer et de gagner sa confiance. Je crois qu'il est important que le principe de précaution soit défini une fois pour toutes et qu'il y ait une responsabilité collective des entreprises à ne pas le sur-utiliser.

Yves LE PAPE : Par rapport à la différenciation et pour tenter de conclure, je voudrais introduire 2 dimensions qui me paraissent ressortir à la fois de ce que j'ai vu et entendu. C'est un rapport différent à l'expertise scientifique, avec une dimension d'incertitude qui peut laisser planer des doutes et des questionnements, que l'explosion de Toulouse ne permet pas de poser.

**On est confronté à l'exigence de se poser quelques problèmes avant,
car après c'est un peu tard**

Patrick LAGADEC : Les deux logiques des deux activités sont dans des contextes brouillés. On l'a vu aussi bien sur l'ESB que sur Toulouse. La surprise majeure est là. Donc, il y a quelque part un désarroi des responsables. Et puis, du côté de ceux qui observent, le sentiment d'une non maîtrise, qu'on a retrouvé dans les crises agroalimentaires. On a à la fois un désarroi du côté des responsables et de la défiance du côté des citoyens. Au centre des choses, on s'aperçoit qu'il faut mettre le questionnement. Le problème, c'est qu'on est confronté à l'exigence de se poser quelques problèmes avant, car après c'est un peu tard. Ce qui m'a beaucoup intéressé dans le rapport sur l'ESB en Angleterre, c'est le mot « believe ». Ils croyaient tous que ce n'était pas possible et quel que soit le secteur. Il y a une foule de choses à revoir, dans tous les pays. Tony Blair a fait récemment une cellule spéciale pour lui annoncer les crises qui arrivent, mais il n'est pas le seul. Quand on se plante, on prend une décision.

Yves LE PAPE : C'est le moment de passer au deuxième thème en faisant le lien avec ce que vous venez de dire. Partons de l'expérience de l'entreprise, pour voir dans quelle mesure les outils de gestion de crise proposés, notamment par les bureaux d'études, peuvent apporter un élément de réponse aux questions que vous avez soulevées. Je pense que Anaïs de Montjoye pourrait nous parler de ce qu'elle propose aux entreprises pour leur permettre de gérer au mieux une crise.

Il n'y a pas de solution de miracle, ça se saurait, mais...

Anaïs de MONTJOYE : Déjà, il n'y a pas de solution miracle, ça se saurait, mais il y a quand même des choses à mettre en place. On le disait tout à l'heure, la première chose pour gérer la crise, c'est déjà d'en avoir conscience. Une des étapes primordiales - la plus difficile je pense et à laquelle les entreprises échappent car elles ne se sont pas organisées en gestion de crise - c'est la détection. On parlait d'une grande différence entre les crises industrielles et les crises agroalimentaires. Généralement, dans les crises agroalimentaires, il y a des signes précurseurs : une analyse non conforme, un article dans la presse consumériste, un client qui va se plaindre, l'appel d'un journaliste à l'usine... C'est pourquoi il faut déjà mettre en place un système de remontée d'informations et d'alerte au sein de l'entreprise pour ne pas perdre ces signaux précurseurs, les centraliser et les évaluer par une personne qui aura en charge la gestion de crise. Avant tout il s'agit de se poser des questions, d'aller jusqu'au bout du scénario catastrophe, même si ce n'est pas naturel, et qu'on préfère se dire que ça ira très bien demain. Mais si une organisation n'est pas mise en place en amont par temps calme, les réflexes ne sont pas là, les outils ne sont pas là. On est alors en mode réactif, on suit la crise au fur et à mesure des nouvelles informations, des nouveaux acteurs, des nouveaux éléments... On n'est absolument pas dans une démarche d'anticipation. Alors que l'enjeu majeur, c'est justement de maîtriser la situation. Pour cela, il faut être le plus possible en amont pour anticiper l'évolution possible et les décisions. Car l'enjeu de la gestion de crise, avant la communication, c'est avant tout la décision et si on n'a pas pris les bonnes décisions, on ne pourra pas bien communiquer.

La première étape, donc, c'est la détection. Concrètement, dans les entreprises, il s'agit de donner des consignes toutes simples au gardien d'usine, au standard, au service consommateurs, toutes les portes d'entrée de la crise. En interne, ça nécessite une réflexion de la part du management qui va définir le curseur. Ensuite, il faut mettre en place les outils pour aider et favoriser la prise de décision, puisqu'on est en rupture par rapport au fonctionnement de l'entreprise et, malheureusement, en dans ces moments là le bon sens est vite oublié. Ces outils permettent de constituer une cellule de crise et sont une aide à la communication.

Généralement dans les entreprises, il y a une peur du journaliste et règne le "pour vivre heureux, vivons cachés". Or, à juste titre, le consommateur souhaite être informé et si les entreprises refusent, par peur du journaliste, de s'adresser à leur consommateur final, elles ne peuvent pas gérer la crise.

Détection, évaluation, prise de décision, communication : les quatre étape-clés de la gestion de crise

La détection, l'évaluation, la prise de décision et la communication sont les 4 étapes-clés de la gestion de crise. Au cours de chacune d'entre elles, il faut mettre en place des formations du personnel, du standard qui doit savoir gérer les appels difficiles et pouvoir prévenir M. Untel qui dispose d'outils d'évaluation de la situation et doit être capable de convoquer la cellule de crise. Généralement, quand on demande dans les entreprises « C'est vendredi soir. Vous auriez à convoquer votre cellule de crise, êtes-vous capables de le faire ? », si la procédure n'est pas en place, 9 fois sur 10, c'est impossible. La plupart des alertes qui viennent de la distribution arrivent le samedi. Les outils de gestion de crise sont simples. Il y a quelques années, seules les grosses entreprises s'engageaient dans la gestion de crise. Dieu merci, aujourd'hui, même les PME se lancent dans une démarche de prévention et de gestion de crise, car elles se sont rendues compte qu'une simple liste de contacts d'urgence ne coûte pas cher et que pouvoir convoquer tout le monde en 1 heure, au lieu de 48 heures, ça change tout. Cette prise de conscience de l'ensemble des acteurs de la filière est un grand progrès. Il y a

des choses simples à mettre en place pour mieux détecter et mieux gérer la crise et, au final, c'est le consommateur qui s'en trouve satisfait.

Les porteurs d'alerte sont-ils bien entendus ?

Christophe CLERGEAU : Le premier point que vous abordez sur la détection des alertes et des risques des crises me pose problème. Quand on vous écoute, on a l'impression que dans l'entreprise, toutes les alertes sont les bienvenues, que, d'une certaine façon, si des gens portent des alertes, ils seront forcément écoutés et entendus. Or, on a un certain nombre d'exemples exactement contraires, sur des entreprises ou plus largement dans la société, où les porteurs d'alerte ne sont pas du tout écoutés. Est-ce qu'on n'est pas dans un cadre plus conflictuel, plus problématique, où les crises, du point de vue de l'entreprise, du consommateur ou du regard de la société, ne sont pas exactement forcément les mêmes ? Et comment faire pour que les alertes remontent à l'interne et comment peut-on aussi protéger les annonceurs d'alerte qui sont parfois de bonne foi et parfois de mauvaise foi ?

Un intervenant : Je suis tout à fait d'accord avec cette analyse. Nous avons vécu une crise Listeria, sans aller jusqu'à la médiatisation, suite à des problèmes d'erreurs analytiques en laboratoire. Cette gestion dont a parlé Anaïs de Montjoye me convient tout à fait puisque nous avons mis en place une gestion de crise. Tous les distributeurs ont un numéro unique qu'on peut appeler 24 h/24, samedi et dimanche compris, avec la possibilité de réunir dans les 2 h au moins 4 ou 5 personnes qui puissent être le moteur de la gestion de crise. J'ai le plaisir, si je puis dire - le week-end ce n'est pas marrant - d'être le coordinateur de cette gestion de crise. Indépendamment de ça, on peut parler de gestion des alertes. Si on a déjà géré correctement les alertes, théoriquement on ne devrait pas arriver à la gestion de crise. C'est donc essentiel. Il faut bien intégrer les articles, les réclamations de consommateurs, les analyses internes pour pouvoir éventuellement anticiper les problèmes et en agroalimentaire, tout comme pour les voitures, rappeler un produit. Le rappel d'un produit alimentaire n'a rien d'anormal.

On n'a pas vu venir l'ESB, ça doit nous servir de modèle. Il faut pouvoir faire de la veille de crise

Le deuxième point que je souhaite souligner, c'est qu'il faut essayer d'anticiper au niveau des problématiques qui risquent d'arriver prochainement. On n'a pas vu venir l'ESB, ça doit nous servir de modèle. Au niveau de l'Etat, des centres de recherche, des interprofessions, il faut pouvoir faire de la veille de crise, afin de pouvoir anticiper de futurs problèmes graves. Juste une parenthèse sur les OGM, nous sommes confrontés à ce problème en phase finale : comment peut-on les détecter ? Pour le moment, il n'y a pas de méthode unifiée. On en revient au problème de la gestion alimentaire, de l'échantillonnage et de la représentativité de tous les échantillons. L'idéal serait d'analyser toute la production. Il y a un problème statistique. Il suffit de regarder les statistiques pour voir que le risque zéro n'existe pas. Il y a toujours 1 à 3% de produit qui peuvent passer à travers le contrôle. On a largement parlé d'évaluation des risques. C'est important, il faut que ça devienne une culture générale. L'évaluation des risques doit être une notion importante pour que justement l'Etat après, puisse faire la gestion du risque. Distinguons bien les 2 notions.

Anaïs de MONTJOYE : Concernant l'évaluation, les entreprises et les syndicats professionnels sont, à mon avis, un lieu de veille privilégié, notamment sur les risques perçus par le consommateur (à distinguer des risques connus). C'est typiquement le genre de sujet facile et difficile à la fois.

Donnons aux journalistes une information complète et argumentée, on évitera un certain nombre de crises médiatiques

Quand un risque nouveau est perçu par le consommateur, il ne fait pas l'objet d'un dossier le jour J dans la presse. Sauf qu'une fois identifié, si vous n'êtes pas préparés, vous êtes assurés d'une belle crise, d'être obligés de prendre une décision à la va-vite sur la base du principe de précaution, ce qui n'est pas forcément justifié d'un point de vue scientifique. Alors que typiquement, un vrai travail de prévention est possible sur les risques perçus. Si chaque syndicat professionnel faisait une réunion de 2 heures avec quelques-uns de ses adhérents, je suis persuadée que chaque profession pourrait identifier quelques risques perçus. Ensuite, pour chacun de ces risques perçus, si chaque secteur professionnel prenait le temps de préparer un dossier, avec des questions et des réponses, les outils classiques de communication pour la gestion de crise, on pourrait éviter bon nombre de crises. Car si les journalistes sortent ou reprennent certains débats, ce n'est pas forcément pour nuire mais parce qu'ils n'ont pas d'informations. Donnons leur une bonne information, complète, argumentée et on évitera un certain nombre de crises médiatiques, j'en suis persuadée.

Par rapport au prophète de malheur, un mot courant dans les entreprises, il y a un pré-requis absolu et nécessaire : c'est l'implication de la Direction Générale. Une entreprise où la Direction Générale s'implique fortement va donner le message clair et fort « Aujourd'hui, c'est un projet d'entreprise » à l'ensemble de l'entreprise. Les prophètes de malheur ne seront alors plus considérés comme tels, mais comme porteurs d'un projet d'entreprise.

Fabrice MARTY : J'avoue que je suis extrêmement sensible à la question du questionnement au cours de la crise. Il est certain qu'il faut cette dose de questionnement à la fois pour voir les différentes facettes de ce qui peut arriver, mais aussi pour se faire bien voir les uns aux autres. Mais du coup cela crée également de la confusion. C'est une difficulté à gérer. A l'INRA, où l'on essaie de faire en sorte que la DG soit présente dans les gestions de crise, le questionnement est extrêmement important, et d'autant plus que ce sont des questions très profondes. Sur la génomique végétale, la société civile nous a rattrapés. Sur d'autres questions, on essaie de réfléchir très en amont, sachant qu'alors on peut être vu comme des prophètes de malheur. Chacun est prophète de malheur pour l'autre.

Je voudrais revenir sur les OGM qui est un bon exemple non pas de gestion des risques mais de gestion de crise. Il y avait une réglementation générale et l'absence d'une réglementation spécifique bien adaptée. Lorsque le système s'est ouvert à plusieurs sensibilités, notamment à la répression des fraudes, il y avait un code de la consommation qui prévoyait certaines choses pour les cas généraux mais pas de réglementation spécifique sur les seuils ou sur les méthodes d'analyse, etc. Autre chose liée à tout ceci, la gestion de la confiance à la fois dans la représentation élue mais aussi dans la sphère un peu technique. Il est certain qu'à force de donner des informations, d'essayer d'être transparent sur les résultats des détections d'OGM, il y a eu plusieurs cas fin août 2000 où on a trouvé des OGM dans certaines cultures, il n'y a eu strictement aucun écho dans la presse.

Un intervenant : Les crises alimentaires font davantage peur que les crises industrielles. C'est un peu malvenu de le dire ici, à Toulouse, mais c'est une réalité. On a assimilé à travers ce dossier sur les OGM des notions de dangerosité qui ne sont pas révélées et on a fait un amalgame négatif avec la Listeria, la vache folle... Nous, en tant que conseillers, avons toujours ce travers, lorsque l'on veut parler du sujet, d'être trop techniques. A travers cette gestion médiatique de crise, on a donc compris qu'il nous fallait être très simples et avoir des discours peu nombreux. On ne fait qu'intervenir en lieu et place d'une multitude de chefs

d'entreprise, chaque agriculteur étant lui-même un chef d'entreprise. A un moment donné le média va chercher à l'isoler pour avoir son opinion.

Michel Place : Je voudrais renchérir là-dessus. Le rôle de l'interprofession et d'un syndicat est essentiel. Dans notre cas, dans notre profession laitière, on a une réunion de sécurité alimentaire tous les 3 mois où les membres de cette filière exposent tous les problèmes rencontrés ou entendus par clients, ce qui permet de gérer et d'anticiper soit des réalités, soit des diffusions un peu médiatiques, bref de réagir de façon simple et ciblée.

Une intervenante : Je voudrais un éclaircissement par rapport à la crise industrielle et la crise agroalimentaire. Vous aviez perçu une attitude différente vis-à-vis de l'expertise scientifique. Dans quel sens, est-ce différent ?

La période de flou et d'incertitudes liées au débat scientifique et à l'expertise joue un très grand rôle pendant la crise dans le domaine agroalimentaire

Un intervenant : J'ai l'impression qu'on a à faire à une très forte influence des débats qui ont lieu dans le monde scientifique et que des incertitudes existent car tous les scientifiques ne sont pas d'accord. Certains vont dire que la vache folle ne peut pas avoir d'influence sur la santé humaine, d'autres vont dire le contraire. Il y a donc une période de flou et d'incertitudes liées au débat scientifique et à l'expertise qui jouent un très grand rôle pendant la crise dans le domaine agroalimentaire. J'ai même l'impression qu'ici à Toulouse, avant les événements, le débat scientifique n'était pas présent, posant la question de savoir si cette usine AZF présentait un risque. Il y avait certainement des inspections, des services de l'administration qui surveillaient cette usine, mais pas de controverse scientifique liée à la possibilité d'explosion dans cette usine.

Yves Le PAPE : Passons au 3^{ème} point. A. de Montjoye, vous pouvez reprendre en 2 mots ce que vous disiez sur le principe de précaution qui n'est pas, à votre avis, un critère pertinent.

Anaïs de MONTJOYE : Le principe de précaution est un critère non défini. Aujourd'hui, pour certaines entreprises, il est davantage un outil de communication qu'un outil de prise de décision. Alors qu'au départ le principe de précaution est fait pour aider et pour placer le curseur dans la prise de décision de l'entreprise, pour protéger le consommateur. Or, aujourd'hui, ce principe n'étant pas défini, ne sachant où est le curseur, que d'une entreprise à l'autre le curseur ne se situe pas au même niveau, il y a problème. Résultat : chaque crise médiatique s'ajoutant à l'autre, le curseur est de plus en plus haut. Un exemple : lors de la crise Carrefour, en octobre 2000, le communiqué de presse était au nom du principe de précaution poussé à l'extrême, sauf que ce n'était pas du principe de précaution. Au départ, c'est une histoire de fraude, un problème de traçabilité. Le muscle étant reconnu comme sain et ne présentant pas de risque pour le consommateur par rapport à l'ESB, rappeler du muscle au nom du principe de précaution extrême, c'est l'utiliser de façon abusive. Sauf que cela provoque un précédent et que le prochain industriel face à cette situation n'aura pas le choix. Il sera obligé d'appliquer le même principe de précaution. Où va-t-on s'arrêter ? Il y a un moment où on va se retrouver face au mur et le consommateur ne comprendra plus. Je pense qu'il y a vraiment une responsabilité collective, une urgence pour définir ce principe de précaution et d'un point de vue réglementaire.

Est-il est possible d'inclure tous les acteurs, quelle que soit leur rationalité, leurs légitimités différentes, dans un débat sur l'action publique face à des risques incertains ?

Christophe CLERGEAU : Avant d'aborder la question du principe de précaution, on n'a pas évoqué le débat collectif qu'il pouvait y avoir autour de la gestion des crises. On a évoqué des dispositifs publics ou professionnels de gestion des crises et, à travers la notion de confiance, des discours portés par des acteurs considérés comme décideurs ou responsables par rapport à la masse des citoyens ou des consommateurs. Sur la notion de précaution, on est face à un piège redoutable, le même que sur la sécurité alimentaire. La précaution est assimilée à la prudence. Il y a besoin de débat collectif pour se mettre d'accord sur les termes et sur le sens qu'ils ont. Le principe de précaution a une définition, non réglementaire, qui relève peut-être du domaine de la philosophie politique. Ce qui est clair, c'est que le principe de précaution n'est pas un outil de gestion des crises. Il fait partie de ces instruments, de la même façon que la veille ou le repérage des alertes, qui permettent d'envisager, avant les crises, face à des risques possibles mais incertains et mal connus, là où la société dans son ensemble peut être amenée à placer un curseur, ce qui peut se traduire par un cadre réglementaire. Face aux scénarios du risque scientifique, il faut donner des scénarios de réponse collective qui peuvent passer par une action publique, à savoir décider d'agir ou non et définir l'action qui paraît légitime et appropriée. On est très très loin des décisions des entreprises face au risque, mais plutôt dans la question : « Est-il est possible d'inclure tous les acteurs, quelle que soit leur rationalité, leur légitimité différente, dans un débat sur l'action publique face à des risques incertains ? »

Un participant : Je voudrais rebondir sur ce qu'a dit Mme de Montjoye. Effectivement, à un moment donné, on n'est plus dans le technique, on aborde des sujets très irrationnels. Notamment, dans la filière porcine, on est sur cette problématique qui n'a pas forcément des réponses scientifiques ou techniques. Effectivement, deux types de crises se profilent : des crises pour lesquelles il y a des réponses appropriées et travaillées à l'avance, et des crises qui se construisent à long terme. Là, il faut s'y prendre très à l'avance, peut-être 10 ans avant, et anticiper les évolutions.

Quelle capacité avons-nous à nous préparer à la surprise ?

Patrick LAGADEC : Il faut aller le plus loin possible dans les outils. Cela dit, il faut vraiment garder en tête le problème de la surprise et donc de la capacité à se préparer à la surprise. Je donnerais l'exemple très simple d'un crash d'avion. Il se trouve que, lorsqu'il y a eu le crash aux Etats-Unis, le centre de crise de Suissair a reçu l'appel d'un journaliste lui disant qu'il venait de recevoir un appel d'une tour de contrôle canadienne annonçant qu'un des avions de Suissair s'était écrasé. Il n'était pas sûr si c'était le Los Angeles-Zürich ou le Washington-Genève, vous voyez la facilité de l'affaire.

Il va donc falloir apprendre ensemble d'oser dire que si vraiment le problème est compliqué, on va le résoudre ensemble et que personne n'a la solution ; que précisément la responsabilité du décideur au plus haut niveau c'est d'avoir le courage de poser ces questions-là avant qu'elles ne se posent d'une manière dramatique. A ce moment-là, le principe de précaution ne sera plus la solution mécanique à tout problème.

Un intervenant : Moi, je vois une très grande différence entre les crises alimentaires et les autres. Dans les crises industrielles, par exemple quand on avait à rapatrier certains sièges de porte-bébé sur des vélos, on arrivait à savoir d'où venait le problème, alors que dans les crises

agroalimentaires, c'est une autre culture, une culture de probabilité, une gestion de crise complètement différente très peu partagée dans notre société.

Pour répondre à Christophe Clergeau, je pense qu'on avait déjà parlé du débat collectif. Quand on dit qu'il faut du questionnement, c'est particulièrement vrai pour la gestion de l'innovation. Pour certains défenseurs du principe de précaution, c'est un principe de feu rouge, on sort le principe de précaution et on ne fait plus rien. En agroalimentaire, c'est très difficile. J'ai beaucoup de mal à parler du principe de précaution si on le dissocie du système de gestion parallèle, à savoir, l'évaluation et la gestion des risques. Selon moi, le principe de précaution est vraiment du côté de la gestion des risques. Ce n'est pas à ceux qui évaluent le risque de trancher. En revanche, la gestion des risques peut réellement prendre ses responsabilités, quand l'évaluation des risques donne un avis et la limite de cet avis, ce qui est difficile. A ce moment là, la gestion des risques est possible et le principe de précaution est possible. La seule définition que je crois vraiment moderne, c'est qu'on peut l'appliquer lorsqu'il y a une incertitude sur les connaissances scientifiques.

Il me semble qu'aujourd'hui, il y a sur le plan local une radicalisation du débat démocratique

Un intervenant : On a dans les crises agroalimentaires une gravité qui n'est pas proportionnelle au retentissement médiatique. Souvent, en voulant communiquer dans une logique d'assurance on va amplifier les faits. Il me semble qu'on accepte plus facilement le risque pour les objets qui nous entourent, une certaine complexité technologique avec des risques inhérents, que ce soit la voiture, le train, l'avion ou autre, que pour les produits alimentaires. Quelque chose est ancré dans les cultures. Combien de consommateurs vont considérer que le naturel c'est bon alors, qu'objectivement, on sait qu'il peut y avoir énormément de risques dans les produits naturels. Deuxième explication possible : dans pas mal de crises ou de catastrophes, il y a un effet instantané. On est confronté à un événement, il va y avoir un pic médiatique, on va le traiter et 3 ou 4 jours après on n'en parle plus. Alors que dans les crises alimentaires, on a une piqûre de rappel en permanence. Dioxine, OGM... les événements sont récurrents. Quelque chose vient toujours ré alimenter le débat, avec des effets qui ne sont pas directement palpables. Je reviens à la question de C. Clergeau sur la question du débat public. Il me semble qu'il y a également à travers ces crises, que ce soit à Toulouse, sur le tunnel du Mont-Blanc ou l'implantation de l'aéroport, un changement majeur. Jusque-là on était, en démocratie, dans une position où il fallait faire accepter le risque. Or, il me semble qu'aujourd'hui, il y a sur le plan local, des mouvements, des milieux associatifs, et une radicalisation de ce débat démocratique. Il me semble que le curseur s'est un peu déplacé dans la société civile. Je ne suis pas sûr que le principe de précaution soit toujours un concept opératoire, notamment pour rassurer ou faire accepter les choses.

Yves LE PAPE : Rapidement, mon point de vue personnel sur le débat collectif. Qu'est-ce que ça veut dire par rapport à la gestion de crise ? Cela peut vouloir dire des tas de choses. Ce qui me semble important de noter, par rapport à la crise agroalimentaire, c'est la dimension que prend l'événement alors qu'il n'y a pas forcément des morts tout de suite. Pourquoi l'opinion accorde-t-elle une telle importance à un problème alimentaire ? Il y a une dimension particulière, symbolique, de l'aliment qui n'a rien à voir avec le fait d'aller prendre sa voiture ou un avion. On considère que le consommateur est irrationnel ou manque de logique... Dans le débat avec le consommateur et le citoyen on doit comprendre ce qu'il y a derrière cette difficulté à saisir son attitude par rapport au problème alimentaire. On le sent seulement un peu à travers des sondages d'opinion. Je pense toutefois que le débat entre les acteurs économiques et les consommateurs est d'une importance capitale. Il est également nécessaire

entre les différents acteurs sociaux ou politiques impliqués. Par exemple, au moment de la crise de la vache folle, je me suis rendu compte que personne ne comprenait personne : le consommateur ne comprenait pas l'éleveur, le vétérinaire ne comprenait pas la logique du médecin, le politique ne comprenait pas grand chose à toutes ces attitudes différentes qui se manifestaient brutalement dans la société... Chacun a son vocabulaire et l'explosion résulte de cette incompréhension. La seule façon d'avancer pour se prémunir d'une telle incompréhension, c'est la discussion. Et la discussion peut s'organiser. On en a eu l'expérience avec le débat citoyen sur les OGM organisé par les pouvoirs publics, il y a quelques années. C'est un exemple parmi d'autres de ce que peut être le débat citoyen sur le risque, la prévention ou la gestion du risque par les différents acteurs. On le retrouve d'ailleurs, il me semble, au niveau de l'entreprise quand vous disiez tout à l'heure qu'il faut amener les différentes directions à discuter ensemble car chacune a sa logique, sa stratégie, sa façon de voir les problèmes.

L'écho sur les débats OGM a été très faible, alors que 4 000 personnes s'étaient réunies. Et je vois à nouveau les positions se caricaturer, toujours avec les mêmes acteurs.

Fabrice MARTY : Je pense qu'en effet ce qui élimine toute chance de bien mener un débat collectif, ce serait que les positions redeviennent caricaturales. Il me semble qu'on a encore une bonne marge de manœuvre. Le monde associatif n'est pas forcément caricatural. Dans le monde de la consommation, il existe 17 associations que l'on connaît assez peu et l'on entend toujours les mêmes. On a une réelle possibilité de débat collectif. Je ne suis pas très pessimiste là dessus. En revanche, tu viens de dire Yves, que l'opération sur le débat citoyen n'avait pas été rééditée. Ce n'est pas complètement vrai. On a essayé de mettre en place des débats OGM proches des citoyens, via les associations. 65 débats ont réuni 4 000 personnes en 2000. Les positions qui en sont sorties n'étaient pas caricaturales. En revanche, ni les politiques, ni les médias n'ont participé. L'écho a été très faible, alors que 4 000 personnes s'étaient réunies sur l'ensemble du territoire. Et je vois à nouveau les positions se caricaturer, toujours avec les mêmes acteurs.

Une participante : Il me semble que l'on n'a pas du tout abordé le problème de l'information. Je suis enseignant chercheur, je forme des cadres, j'interviens dans plusieurs écoles dans le domaine de la gestion de l'actualité et je n'ai pas honte de révéler une certaine forme d'incapacité à transmettre ce message. Est-ce qu'on s'interroge au Ministère de l'éducation nationale sur ce qu'il faut introduire dans les programmes de formation pour que les futurs cadres deviennent de bons véhicules des messages dont on discute ce matin.

Anaïs de MONTJOYE : En tout cas, j'observe dans les entreprises que les crises ont été un facteur très positif par rapport au débat collectif. Effectivement, il y a quelques années, jamais une entreprise n'aurait demandé à rencontrer telle ou telle association. Or aujourd'hui, c'est le cas et si les 3 ministères ont appris à discuter ensemble, à réfléchir ensemble, à prendre des décisions ensemble, si aujourd'hui les industriels sont prêts à ouvrir leur porte et à discuter sur des sujets sensibles, c'est grâce aux crises. L'un des grands facteurs de progrès des crises est l'accès au dossier médical. Ça ne touche donc pas seulement le secteur agroalimentaire. Je pense que le débat collectif est en train de se construire, certes avec encore ses excès et ses caricatures. L'industriel a compris que le consommateur a le droit de savoir. Une évolution positive qui a été bousculée par les crises passées.

Un intervenant : On parle beaucoup des crises alimentaires mais il faut quand même qu'au niveau de ces réunions, les consommateurs admettent que la sécurité alimentaire en France et en Europe a fait d'énormes progrès depuis un certain nombre d'années. Deuxième point à ne pas oublier, il faut que le consommateur sache ce qu'il va vouloir payer, ce que mange les animaux. Je prends le cas des OGM. Actuellement, dans un grand nombre de filières, il est impensable d'avoir une nourriture sans OGM. Il n'y en a pas et il y en aura peut-être d'ailleurs de moins en moins puisqu'on a même quelques doutes sur les produits dits « non OGM » venant du Brésil. Dans le cadre de ces dialogues, on doit peser les progrès qui ont été réalisés au niveau de la sécurité alimentaire et les freins potentiels qu'il peut y avoir du fait de l'économie mondiale.

Je m'interroge sur la capacité de nos institutions à vraiment tirer parti des expériences précédentes

Yves LE PAPE : Il nous reste peu de temps pour aborder le dernier point sur le retour d'expérience, à travers les crises. On l'a déjà noté, des transformations ont été introduites à tous les niveaux : dans les entreprises, au niveau des institutions de l'Etat... La création de l'AFSSA résulte quand même de la crise de la vache folle de 1996. Beaucoup de choses ont changé mais, concrètement, est-ce qu'on apprend beaucoup d'une crise et est-on capable d'en tirer les leçons pour les crises suivantes ?

En qui me concerne, à travers le suivi de la question de l'ESB-vache folle, de 1996 à 2000, je reste assez interrogatif sur la capacité de nos institutions à vraiment tirer parti des expériences précédentes. C'est aussi vrai à l'échelle internationale. Le Japon vit actuellement une crise de la vache folle considérable, qui reproduit tous les événements qui se sont déroulés dans nos pays il y a quelques temps. L'expérience acquise quelque part peut-elle servir ailleurs ? Finalement, dans chaque crise, un nouvel élément introduit une certaine déstabilisation des institutions ou des directions d'entreprise. Finalement, le retour d'expérience peut-il permettre de faire face aux événements surprenants ?

Tout ce qui est de l'ordre du vivant va devenir compliqué. Idem pour tout ce qui est trop complexe, les grands réseaux, les attaques informatiques, etc.

Patrick LAGADEC : Le retour d'expérience est un magnifique thème de colloque. Cela dit, ce que vous voulez en faire, c'est autre chose. Claude Gilbert a organisé pour le CNRS un séminaire sur le retour d'expérience où chacun des intervenants a dit qu'il était vraiment heureux de venir faire un retour sur son expérience, ce qui n'avait pas été toléré dans son institution. C'était donc un séminaire de non retour d'expérience sur le retour d'expérience... Les gens venaient enfin de trouver quelqu'un qui pouvait les écouter. Dans mon expérience, c'est quelque chose d'extrêmement compliqué car cela suppose que l'on jette une lumière vive sur la capacité de traiter collectivement une situation qui était un peu fluide et instable.

Un dernier point, on a beaucoup insisté sur la différence entre l'industriel et le secteur agroalimentaire. Je pense que tout ce qui est de l'ordre du vivant va devenir compliqué. Idem pour tout ce qui est trop complexe, les grands réseaux, les attaques informatiques, etc.

Michel PLACE : Un point sur la gestion de crise. Cela a permis, je crois, au niveau de l'alimentaire de vraiment gérer la traçabilité. Quand on veut remonter tous les intrants de A jusqu'à Z, c'est parfois plus facile à dire qu'à faire. Les problèmes qu'on a connus avec les rillettes, les langues de porc et autres produits, étaient initialement des problèmes

bactériologiques, c'est évident. Mais s'il y avait eu une traçabilité exacte, il n'y aurait certainement pas eu de décès et surtout on n'en serait pas arrivé à cette crise.

Une participante : Juste une petite interrogation. J'ai l'impression depuis ce matin tous les exemples concernent souvent les grands groupes industriels. Le secteur agroalimentaire est pourtant constitué de nombreuses PME. N'est-ce pas un combat trop difficile à mener pour ces PME ? Et les outils sont-ils les mêmes ?

Anaïs de MONTJOYE : Je le disais tout à l'heure, s'il y a quelques années, ce domaine restait réservé aux grandes entreprises, aujourd'hui il concerne bon nombre de PME. Quant aux outils, il s'agit plutôt des méthodes d'anticipation et de questionnement qui sont tout à fait réalisables dans les PME. Il est vraiment important que les PME prennent conscience que la gestion de crise peut être appliquée quelle que soit la taille de la structure. Enfin, pour revenir sur le retour d'expérience, j'appuie sur ce que disait Patrick Lagadec : dans les petites entreprises, on n'arrive pas à faire de retour d'expérience. Quant à la traçabilité, c'est de l'analyse post-crise de la qualité, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une analyse après la crise prévue dans une démarche HACCP¹ : on regarde ce qui n'a pas fonctionné et on met en place des actions correctives. A ne pas confondre avec l'analyse post-crise de la gestion de la crise. Si effectivement les cadres de demain pouvaient réaliser l'importance de ce retour d'expérience, les choses pourraient évoluer. Si à chaque alerte ou crise déclarée il y avait un retour d'expérience et 5 actions à mettre en œuvre, ce serait extraordinaire.

Un participant : Je suis agriculteur. Aujourd'hui, on a besoin de fabriquer des « ambassadeurs » de notre métier pour aller l'expliquer et le montrer. On manque dans le monde agricole de repères crédibles. Je refuse de participer aux débats sur les OGM car les gens viennent avec des convictions. C'est dommage.

Lorsque Toulouse est arrivé, je pensais que les premières paroles publiques auraient été de dire : « Nous voulons comprendre ». On avait les clés pour approfondir les situations de très grande incertitude. Je pensais que ça viendrait.

Christophe CLERGEAU : Pour essayer de rapprocher la question du débat public et celle du retour d'expérience, est-ce que la possibilité de développer le retour d'expérience ne passe pas par placer sous un regard extérieur ceux qui ont été les acteurs des processus qui ont conduit à des crises ? Est-ce qu'il n'y a pas des reconfigurations de cartes mentales d'un certain nombre d'acteurs ? Je suis fasciné par la façon dont les vétérinaires se sont totalement repositionnés par rapport à la question de l'alimentation et sont passés d'une démarche quasiment d'auxiliaire de la production agricole à l'affirmation très forte de ce qu'était leur identité originelle, qui avait un peu disparu, de médecin des bêtes. Ils l'ont redécouvert dans la confrontation de ce qu'avait été leur expérience de la crise et la façon dont ils pouvaient redéfinir leur métier après leur mise en cause dans la crise de la vache folle.

Patrick LAGADEC : Lorsque Toulouse est arrivé, je pensais que les premières paroles publiques auraient été de dire : « Nous voulons comprendre ». On avait les clés, Toulouse pouvait devenir le lieu où on approfondirait le plus la situation de très très grande incertitude. Je pensais que ça viendrait.

¹ HACCP : hazard analysis critical control point (analyse des risques – maîtrise des points critiques) : méthode permettant d'identifier les dangers spécifiques à la consommation d'un produit alimentaire, de les évaluer et d'établir les mesures préventives pour les maîtriser.

Yves LE PAPE : On ne va pas rester sur une conclusion aussi pessimiste. Le débat va reprendre cet après-midi en séance publique avec le rapport de Christophe. Je pense quand même que, pour ce qui me concerne, la conclusion c'est que le projet de débat citoyen, collectif autour de ces problèmes de risque et de gestion des crises me paraît une nécessité inévitable. Merci à tous.