



## Le Monde

2 juillet 1991

# COMMENT GARDER LA TÊTE FROIDE ?

Pierre DROUIN

Dans son laboratoire d'Économétrie de l'École Polytechnique, Patrick Lagadec continue de pousser les recherches qui l'avaient projeté sur le devant d'une scène peu encombrée, celle du Risque technologique majeur<sup>1</sup>. Cette fois, il nous parle de la gestion des crises. Il ne faut pas entendre le mot «crise», en l'occurrence, sous sa forme réductrice de «crise économique». L'auteur nous plonge au coeur de toutes les formes de ruptures qui peuvent affecter un pays, une ville, une organisation, une entreprise, etc., et son propos est de présenter des «outils de réflexion à l'usage des décideurs».

L'analyse est poussée avec un soin extrême, jusqu'aux tréfonds. Pour le responsable, il ne s'agit pas de lire cet ouvrage... à tête reposée, car lorsqu'il lui faudra appliquer la «technique Lagadec» face à une catastrophe, le flux d'adrénaline sera tel qu'il ne pourra guère retrouver les repères évoqués.

C'est plutôt à un entraînement fondé sur les principes et les expériences détaillées ici qu'il est convié.

Qu'est-ce qu'une «crise»? Notre auteur n'hésite pas à consacrer cent cinquante pages à dresser «le tableau des difficultés qui attendent le responsable». Nous sommes le plus souvent devant un événement majeur, dans un univers de la démesure, face à une défaillance de grande ampleur où l'urgence de l'action se heurte à l'inconnu, où il faut très vite apprécier le phénomène de résonance entre l'événement et son contexte, où l'on perd son univers de référence. On parlera aussi bien de l'«Amoco-Cadiz», de Seveso, de Three Mile Island, de Bophal que du boycott du lait en poudre chez Nestlé, de Watergate ou de l'explosion de Challenger. Une des études les plus intéressantes de cette dynamique de crise porte sur les rapports avec les médias où l'on nous décrit la solitude du décideur face aux journalistes, la réalité construite par la

télévision qui deviendra la seule réalité prise en compte, etc... Le face-à-face avec les victimes est encore plus terrible, le dirigeant étant pris entre le désarroi et la fuite. Et peut-on oublier la foule des acteurs sociaux que déclenche une «crise» entendue au sens large : syndicats, structures internes de l'organisation, associations, populations, élus, autorités politiques.

Patrick Lagadec va ensuite essayer de fournir au décideur un «tableau de bord pour l'élaboration de sa conduite et de son action stratégique». Il distingue la phase-réflexe, où il faudra d'abord éviter la disqualification du responsable, et celle de la mise en oeuvre des attitudes et des capacités pour avoir prise sur l'événement et donc pour garder la tête froide. Enfin, il sera temps aussi de s'interroger sur la manière de développer, dans un souci de prévention un apprentissage des hommes, des équipes et des organisations. Quelques pistes sont ouvertes.