

# Pilotage des crises

## FEUILLE DE ROUTE

### pour les dirigeants

par **Patrick Lagadec**

**Prévoir l'imprévisible. Agir dans l'incertitude quand tout est disloqué. Trouver les réponses. Comment ? En cherchant ses principes, comme le disait Montesquieu. En revenant sur les fondamentaux, en se préparant et en s'ouvrant à de nouveaux modèles, nous enseigne Patrick Lagadec.**

**Cet article se présente comme synthèse des idées que professe depuis si longtemps notre ami. Il sera appréhendé comme un message de bon sens et de responsabilité par tous ceux de nos lecteurs qui savent, grâce à l'expérience, que nos dispositifs sont toujours bien faibles quand un événement non prévu se présente.**

*Accident majeur, analyse, anticipation, crise, décision, gestion des risques, incertitude, limitation, management des risques, management global, pilotage, plan, prévention, prévision, risque*

**LE XXI<sup>e</sup> SIÈCLE** – on le voit désormais à chaque épreuve : H1N1, Xynthia, volcan, BP, etc. – oblige à une mutation profonde dans nos visions, nos réponses, nos préparations aux situations de crise. Ce ne sont plus d'abord des problèmes d'urgence, de logistique, d'organisation. Il ne s'agit plus de suivre des protocoles : ils volent en éclats dans les cinq premières minutes. Il ne suffit plus d'interroger les experts : confrontés non plus à l'incertitude mais à l'inconnu, ils sont soudain muets ou piégés dans des modèles dépassés. Il ne s'agit même plus de « communiquer » : on peut bien être « transparent » mais, lorsque l'on ne sait plus où l'on va, cette transparence déifiée confine rapidement à la vacuité destructrice. Les crises émergentes s'imposent dans leur essence profonde : des heures de vérité en termes de sens, de visions partagées, de cohésions collectives. Aligner les « meilleures

réponses » préparées s'avère hors de propos : il va falloir se confronter à une page blanche inaugurale.

Avec les grandes dislocations, désormais actives sur tous les fronts – et au-delà de la seule fonction de « décision » –, la question du pilotage devient donc cruciale. Et le dirigeant ne peut esquiver ses éminentes responsabilités, précisément en matière de pilotage. Certes, il n'est pas le seul concerné et le pilotage n'est pas la seule fonction à tenir\*. Certes, le *leadership* ne se réduit pas, bien entendu, à sa forme primitive du chef « providentiel » en mal de décisions flamboyantes. Mais il y a bel et bien un espace de responsabilité à tenir et à explorer à nouveau : on ne saurait, par commodité et lâcheté, s'abstenir d'y réfléchir. Je voudrais ici, modestement, proposer quelques repères pour l'action.

### Mutations

Dans les années 1950-70, des plans types étaient arrêtés pour traiter les grandes catastrophes ; les responsables étaient informés des principes de commandement et d'organisation à appliquer. Dans les années 1980, on passa à la « gestion de crise » qui exigeait d'autres compétences : la capacité à coordonner des entités multiples au sein de cellules de crise ; des aptitudes nouvelles en matière de communication.

Nous entrons dans une nouvelle ère. Le dirigeant peut bien durcir les règles de commandement,

\* Cette contribution s'inscrit dans un ensemble effectivement à spectre large : la question des plans (*Préventique-Sécurité*, n° 110), la démarche de force de réflexion rapide (n° 112), l'examen du cas de la grippe H1N1 (n° 111), avant une réflexion sur la nouvelle place du citoyen (n° 114).



**P. Lagadec** est directeur de recherche à l'École polytechnique (laboratoire d'économétrie, département d'économie).

acheminer des tombereaux de moyens et additionner des myriades d'organisations, convoquer des cohortes d'experts et multiplier les cellules de crise, communiquer en permanence sur le fait qu'il sera « totalement transparent »... le compte n'y est pas. Les béances qu'ouvrent les nouvelles crises engloutissent ces réponses conventionnelles. Le dirigeant se voit brutalement convoqué pour un exercice auquel il n'a guère été préparé : le pilotage hors piste, lorsqu'il n'y a plus ni balise, ni mode d'emploi. Pour l'heure, cette confrontation à la feuille blanche provoque le plus souvent la paralysie, ou une gesticulation de protection : « en faire trop » pour ne pas se voir accusé de « ne pas en avoir fait assez » – ce qui conduit *in fine* à se voir condamné pour avoir fait « n'importe quoi »...

On ne saurait en rester à ces infirmités. Même si cela doit conduire à des ruptures, en termes de fondamentaux à réancre, de tableaux de bord à redessiner, de préparation et de formation initiale à repenser, de paradigmes à réinventer.

**... Les béances qu'ouvrent les nouvelles crises engloutissent ces réponses conventionnelles...**

### Fondamentaux

La mission centrale du dirigeant, tout au moins en territoires se réclamant de la démocratie, est d'ouvrir un espace d'intelligence et de conduite pour que la « nouvelle donne » provoquée par la crise puisse être comprise, et que des « sorties par le haut » puissent être inventées, partagées et mises en œuvre. Cela passe par quelques chemins et aptitudes critiques.

#### Redonner une place cardinale au pilotage

Dans ses attributions quotidiennes, le dirigeant a sans conteste une responsabilité de pilote. Il lui revient de tracer des perspectives, de mettre en place les conditions de la mise en œuvre de ses options stratégiques. Le terrain vierge n'est pas pour lui faire peur : c'est bien précisément dans l'ouverture de nouveaux espaces que se déploie la fonction même de dirigeant.

Étrangement, l'univers de la crise a souvent été mis sous la coupe d'une pensée corsetée. Dans une conception « Magi-

not », le dirigeant reçoit des logiciels de pilotage réduits à l'application des schémas préparés, des préconisations des experts, des prescriptions des communicants. Il se retrouve rapidement en secrétaire général d'un ensemble de mécaniques imposées. Au moment même où les enjeux deviennent vitaux, la fonction de pilotage se trouve comme dévitalisée. Singulière aberration, qu'il est urgent de réviser.

La confrontation à l'inconnu convoque en premier lieu le dirigeant, et lui redonne tout son rôle : questionner, tracer, conduire. Il lui faut tout à la fois : assumer ses responsabilités, jusque dans la solitude, et (la contradiction est partie intégrante du problème) ouvrir résolument les processus – car les grands défis collectifs ne sauraient se traverser sans inventions collectives.

#### Incarner

En crise grave, le vital déferle dans toute sa brutalité. L'essentiel va se jouer sur les convictions effectives, les visions partagées, la confiance insufflée. C'est le message du maire de New York, Rudolph Giuliani, aux commandes lors de l'attaque du 11 septembre : « *Ayez des convictions et sachez les faire partager. Voyez les choses par vous-même. Soyez exemplaire. Préparez-vous, inlassablement. Promettez peu, réalisez beaucoup* ». L'échappatoire protocolaire n'est plus de saison. J'interrogeai ainsi Marc Bécam, en charge l'ensemble de la réponse à la marée noire de l'Amoco-Cadiz en 1978. « *Qu'est-ce qui vous a le plus marqué ?* ». Marc Bécam : « *C'est lorsque j'ai mis le pied au sol en descendant de l'hélicoptère ; quelqu'un s'est approché et m'a interpellé : " – Marc, est-ce que tu me reconnais ?". Si je n'avais pu lui répondre, je pouvais faire mes valises... " – Oui, je me souviens, nous avons fait du syndicalisme agricole ensemble il y a vingt ans... ". Je pouvais continuer* ».

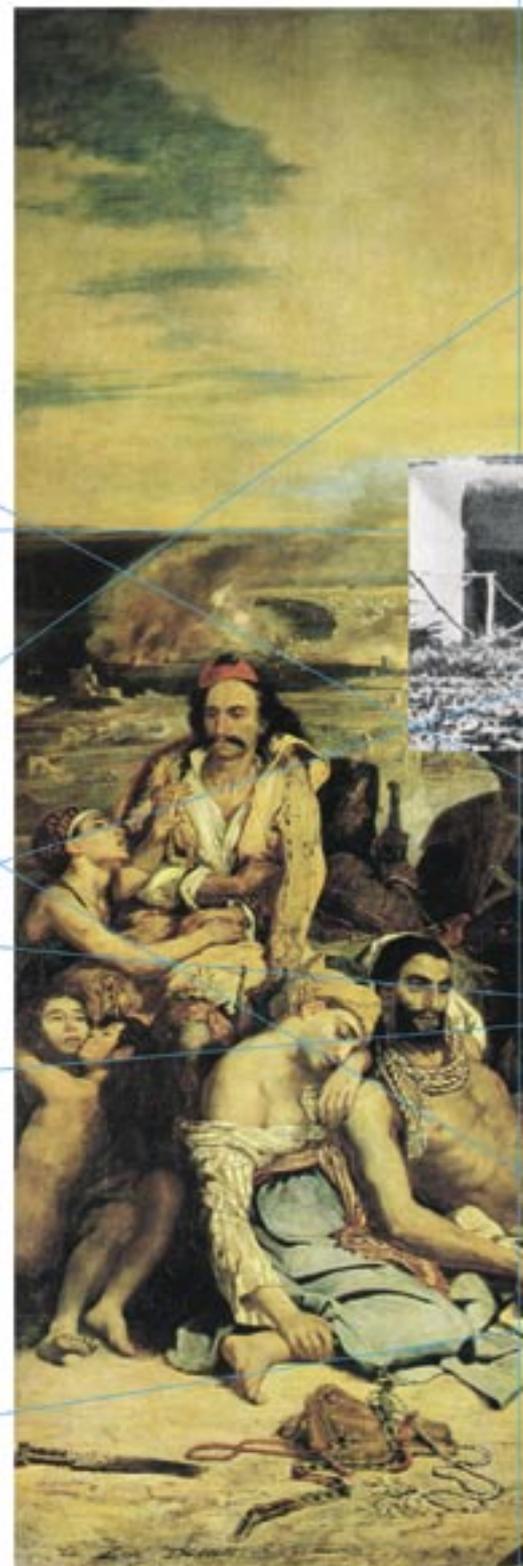
Si l'on veut un exemple d'une incapacité pathétique à incarner cette dimension du vital, il suffit de relire les postures prises par le CEO de BP lors du désastre du golfe du Mexique. Ce ne sont pas là des erreurs accumulées de « communication ». Ce sont des signatures réitérées de l'impossibilité « d'incarner » la réponse stratégique appelée par les événements. L'ex-président de France-Télécom, dans l'affaire des suicides, se distingua par la même infirmité lorsqu'il parla de « *mode* » ; ou lorsque, revenant le lendemain pour tenter d'effacer la terrible impression laissée par ce mot, il souligna qu'il était d'abord un as du

fer à souder, non des questions humaines, avant de conclure que, si sa maison avait subi un « *grand choc* », lui, avait « *tout de même subi un p'tit choc* ».

#### « Premier de cordée » pour une « première »

La fonction du dirigeant va essentiellement consister à :

- clarifier les lectures de la situation, en dépit de l'effacement des repères ;
- ouvrir les questions, les cartes d'acteurs, les perspectives ;



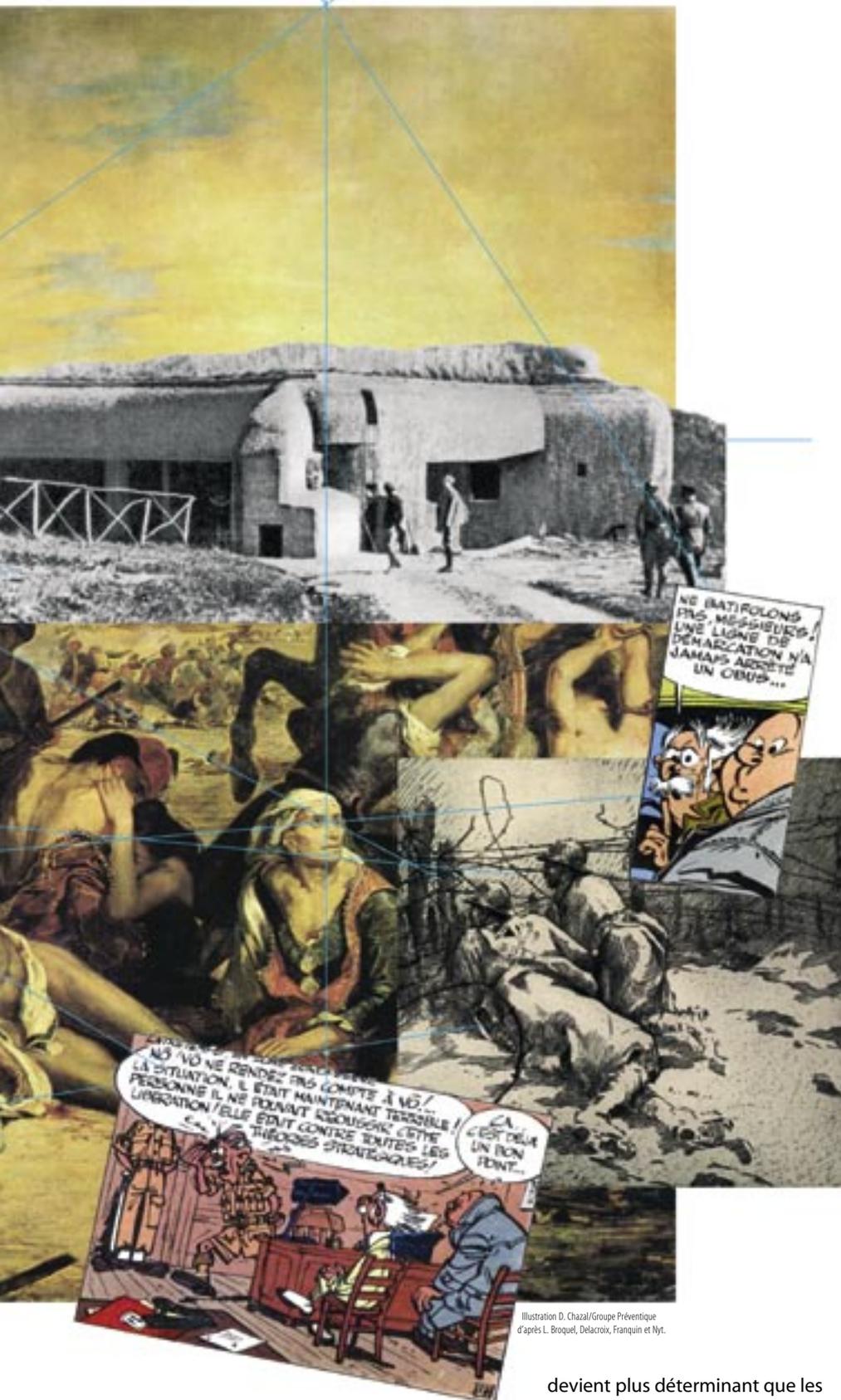


Illustration D. Chazal/ Groupe Préventique  
d'après L. Broquel, Delacroix, Franquin et Myt.

- tracer des voies dans l'inconnu et planter des jalons, même si l'on ne dispose pas de la carte détaillée de la progression ;
- consolider la cohésion générale et insuffler de l'énergie, au moment où tout concourt à disloquer et épuiser les systèmes ;
- veiller aux maillons faibles, aux nœuds critiques, quand le singulier

devient plus déterminant que les moyennes générales ;

- dessiner et engager des mutations décisives, puisque la crise, temps de destruction des références, oblige à se fixer comme horizon non pas le « retour à la normale » mais l'invention de futurs possibles et partagés ;
- et bien sûr, avant la crise, à préparer son organisation à penser ruptures possibles et mutations souhaitables.

En d'autres termes, il va s'agir d'ouvrir une page blanche – avec d'autres, dont beaucoup n'étaient pas encore identifiées avant la crise – pour y dessiner des trajectoires inédites. Bien entendu, nombre des outils préparés devront être utilisés, nombre des acteurs prévus seront à solliciter. Mais le plus important sera toujours la face cachée, surprenante, de la situation – par construction contre-intuitive. Le changement de vision et de logique d'action en temps réel sera la clé de l'épreuve, avec l'exigence d'une écoute et d'un accompagnement à la hauteur des enjeux.

### Tableau de bord

Nous disposons à foison de tableaux de bord et fiches réflexes pour les niveaux opérationnels. Il n'en existe quasiment pas pour le dirigeant. C'est pourtant à ce niveau que les difficultés sont les plus imposantes. Tentons de dégager ici au moins quelques dynamiques à engager.

**... mettre activement en place les conditions de ce repérage des potentiels de crise...**

#### La veille : priorité aux signaux aberrants

Les turbulences actuelles exigent un travail déterminé sur les signaux aberrants – ceux que l'on ne capte pas au fil de l'eau, au travers des grilles établies. Et pas seulement sur les signaux « faibles », qu'il suffit d'amplifier pour les reconnaître et les traiter.

La veille conventionnelle, fondée sur les repérages statistiques, la remontée d'informations prédéfinies au catalogue, les « signatures » et « preuves » estampillées, ne suffit plus. Il revient au dirigeant de mettre activement en place les conditions de ce repérage des potentiels de crise, ce qui signifie désormais un questionnement ouvert sur les variables dormantes, les combinaisons et contaminations improbables, les événements non statistiquement significatifs, les convergences d'intuitions. Cela suppose d'autres sensibilités, d'autres tolérances à l'ambiguïté, d'autres conjugaisons de perceptions, d'autres outils.

*Une première tâche du dirigeant* est ainsi de clarifier dans quelle mesure la culture de son organisation favorise

ou non cette recherche intelligente de signaux aberrants. Dans nombre d'organisations l'audit est rapide à établir et laisse peu de doute sur les développements à attendre à la moindre difficulté non conventionnelle : capteurs muets, remontée bloquée de l'information non calibrée, paralysie instantanée à la réception d'une information non conforme, mise en cause des messagers, perte de temps considérable avant de clarifier les enjeux et de se mettre en ordre de marche, etc. Et si d'aventure on entend de façon récurrente : « Ici, il ne faut pas inquiéter les dirigeants », c'est le tocsin qu'il faut sonner.

**Tenir le choc**

Toute crise commence ou se manifeste à un moment ou un autre par un choc, un deuil inaugural traduisant une rupture dans l'ordre du monde habituel. Choc intellectuel, choc vital, qui susciteront déni, stupéfaction, révolte, passage à vide, long chemin pour dessiner de nouvelles feuilles de routes. Et ce choc sera d'autant plus fort à haut niveau, là où convergent attentes et contradictions majeures.

**... un impératif : obtenir de la marge de manœuvre...**

Qui n'a été préparé qu'à appliquer et faire appliquer des « solutions » sans jamais s'être exposé au « blanc », au « vide », à la « surprise majeure » – dimensions exclues de nos formations comme de nos exercices – risque fort le « claquage » immédiat : sidération, dénégation, déclenchement de débauches de moyens pour camoufler le vide de perspectives, autoritarisme désespéré, empêtré dans des « tuyaux d'organes organisationnels » psalmodiant leur impuissance devant cette crise qui ne respecte rien. La grande difficulté, naturelle et impossible à effacer, se mue instantanément en blocage, en perte de temps, en incapacité à réfléchir et agir. Et ce délai pour se reprendre, souvent démesuré, est le plus souvent synonyme d'échec irrattrapable.

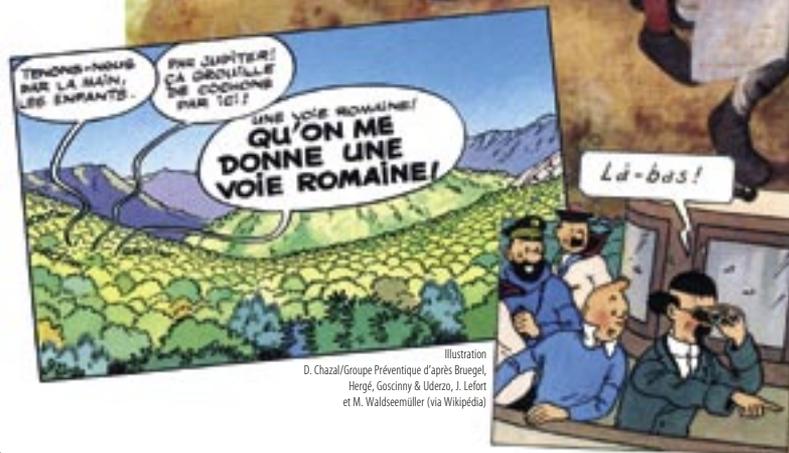


Illustration D. Chazal/ Groupe Préventique d'après Bruegel, Hergé, Goscinny & Uderzo, J. Lefort et M. Waldseemüller (via Wikipedia)

Une deuxième tâche du dirigeant est donc de tolérer une préparation à ce type de choc « impensable ». Il s'agit moins de scénarios du pire que du plus étrange. Avec son équipe, le dirigeant consacrerait quelque énergie à cette préparation. Le facteur décisif est de légitimer l'exercice, non d'y passer des journées ou de le transformer en pratique... codifiée.

**Ressourcement personnel**

Très rapidement, le dirigeant va se trouver en présence des opérationnels en charge de la réponse technique à la crise. Chacun va lui proposer, ou plutôt lui imposer – avec déférence mais fermeté –, de conserver les modes opératoires prévus. L'application stricte des règles codifiées réduit l'angoisse du moment et apporte une protection (certes peu glorieuse) contre la mise en cause ultérieure (échouer dans les normes est largement accepté). C'est John Kennedy, d'entrée de jeu conseillé par ses militaires d'anéantir Cuba pour « régler définitivement » la question Castro. Kennedy écoute, mais ne « signe » pas. Il se retire et délibère avec ses proches conseillers. Son premier acte est de refuser le piège, de sauvegarder sa liberté de jugement. Il mesure qu'il faut surtout éviter de régler définitivement... le sort de la planète.

Comme le dit si justement André Benkémoun, « on ne gère pas une crise avec des outils, mais avec des principes et des valeurs ». Et pourtant, il est si tentant de se contenter de suivre les avis techniques reçus, toujours présentés comme marqués au coin du bon sens et de la nécessité. Cela va supposer la capacité de réexamen des ancrages, de questionnement sur les visions, d'interrogation sur les trajectoires et les acteurs.

Une troisième tâche du dirigeant est de prendre du recul, de refuser les mirages « clés en mains ». Et même si le refus de suivisme pourra souvent lui valoir de solides oppositions, jusqu'à la menace interne, voilée ou non.

**Une capacité d'analyse critique et d'inventivité en appui : la FRR**

Comme le souligne H. Kissinger : « le bord du précipice dicte un impératif : obtenir de la marge de manœuvre ». Pour ouvrir ses lectures, ses options, ses initiatives, le dirigeant aura avantage à mettre sur pied, au plus tôt, une force de réflexion



### réinventées

Une crise va nécessairement comporter confusion, contradictions, conflits, surprises, erreurs, désertions. Le piège habituel pour le dirigeant est de passer constamment de la téléconférence de plus en plus engluée dans un micromanagement déboussolé, à l'exercice médiatique surréaliste, combinant assertions techniques bien aventurées et montées en généralité de plus en plus stratosphériques.

Pour éviter d'être ainsi happé dans une dynamique de pulvérisation croissante, le dirigeant pourra garder quelques repères à l'esprit. On attend de lui qu'il tienne un rôle d'impulsion et de contrôle sur des claviers comme les suivants :

- **l'expertise** : la priorité sera d'interroger les limites de l'expertise : « *Qui peut me dire quoi, dans quel délai, et avec quelle fiabilité ?* ». Et le dirigeant ne devra jamais l'oublier : l'expertise n'est pas hors du temps et des conflits, mais socialement située ; elle n'est pas la solution lui permettant de faire l'économie du risque de la décision, mais une partie et de la réponse et du problème. À lui de savoir piloter avec l'expertise, non à la remorque de l'expertise. Et bien sûr, en dépit de toutes les tentations, il évitera, sur tous les grands sujets notamment environnementaux et sanitaires, le traditionnel diktat juridique stipulant que tout expert sollicité est *ipso facto* condamné au silence extérieur (il sera bien plus judicieux d'exiger, exactement à l'inverse, que l'expert assume lui aussi l'entièreté de ses responsabilités par des publications dans des revues scientifiques internationales).
- **l'opérationnel** : la question à poser aux organes techniques portera sur leurs difficultés, la robustesse de leurs hypothèses, leurs capacités à unir leurs efforts. Étant donné nos cultures techniques,

Une quatrième tâche du dirigeant est de susciter ou consolider l'existence et le travail de cette FRR – et de préparer ses équipes à en faire le meilleur usage.

### Insuffler capacité et confiance à partir de visions

le dirigeant risque fort d'avoir à œuvrer d'arrache pied pour éviter de se trouver enfermé dans des diktats ; avant de devoir reconsolider des organisations soudain anéanties devant des problèmes inusités. Le dirigeant évitera surtout le piège usuel : compenser les difficultés qu'il éprouve en se mêlant de conduite tactique (surtout si c'est, de surcroît, pour donner des ordres absurdes).

- **l'organisationnel** : d'emblée, le dirigeant devra visualiser la complexité des entités concernées, et s'efforcer d'entrer dans un exercice de « *metaleadership* » où il lui faut en permanence construire des ponts, des visées commune, de la confiance partagée quand tout concourt à ériger des tours de Babel.
- **les tissus collectifs** : le monde de la crise conduit le plus souvent à penser les dynamiques sociales dans des logiques de « panique », quand le plus important, à l'inverse, est de susciter de la confiance et de la créativité collectives. Cela suppose redistribution des informations, des leviers, et des moyens, loin de tout autoritarisme sommaire. Quand tout pousse à vouloir centraliser, il faudra au contraire penser « proximité », ce qui est aux antipodes de nos inclinations spontanées.

**... savoir piloter avec l'expertise, non à la remorque de l'expertise...**

- **la communication** : le temps de la prise de parole permettant de « fournir toutes les réponses » est largement révolu. L'exercice est désormais à penser dans le cadre défini ci-dessus : une redistribution de données, de questions, de perspectives, de propositions permettant d'aider les systèmes à faire face, de façon plus globalement créative, à des enjeux qui dépassent largement telle ou telle entité et qui se présentent comme cruciaux pour de larges collectivités (cela suppose, bien entendu, que l'on n'en soit plus à la dissimulation archaïque, qui semble pourtant encore sévir en dépit des protestations de transparence).
- **le décisionnel** : on attend du dirigeant qu'il soit en mesure de tenir cette fonction emblématique et soit un décideur qui tranche, assume, et contrôle. Mais cette fonction cardinale pourra s'exercer avec d'autant plus de pertinence que le

rapide (FRR) telle que présentée précédemment (cf. n° 112).

Dans les crises désormais, le plus complexe est de savoir ce dont il s'agit et d'anticiper les mutations de la crise, de clarifier les pièges, d'ouvrir la carte des acteurs à considérer, de forger des initiatives qui permettront de favoriser des dynamiques positives.

Le dirigeant doit avoir appris à travailler avec cette FRR, pour en tirer le meilleur parti. Là encore, on est à mille lieues des habitudes actuelles qui voient convoqués les experts, sollicités les communicants, et laissés en suspens les choix cruciaux – finalement décidés entre deux portes, puis constamment justifiés à coup d'arguments sommaires. Une FRR ne fait rien perdre en liberté au dirigeant, elle lui ouvre seulement des espaces de jugement et d'action. Exemples : une FRR aurait permis à la directrice générale de l'OMS un autre pilotage du H1N1 (qui n'était pas le H5N1) ; aurait permis une autre saisie du problème du volcan islandais (qui n'était pas le nuage qui fut pris pour référence instinctive et aveuglante) ; aurait permis au Président des États-Unis une autre approche initiale du désastre BP (qui n'était pas une *oil spill*).

dirigeant œuvrera globalement à mettre en place les dynamiques que l'on vient de dessiner.

*Une cinquième tâche du dirigeant doit être de discerner comment il peut contribuer à injecter de la marge de liberté, à susciter de l'intelligence collective, à aider la mise en place de résolutions partielles pouvant se combiner à d'autres dynamiques vertueuses. Cela passe par une capacité d'intelligence stratégique, couplée à une aptitude à insuffler de la confiance. Et, dans cet espace, à prendre des décisions judicieuses.*

**... des univers intrinsèquement instables, prompts à entrer dans des dynamiques chaotiques...**

C'est par exemple l'impulsion d'un François Roussely, président d'EDF, lors du désastre consécutif à la double tempête de 1999 ; à un directeur régional qui lui indiquait qu'il lui fallait 48 heures pour rétablir tel système important, le président lui demanda : « *Que puis-je vous apporter pour que vous puissiez le faire en 24 heures ?* ». C'est le patron de l'aéroport de La Nouvelle-Orléans qui, d'entrée, mesure qu'il n'a plus en charge un aéroport mais le dernier point d'appui pour sauver ce que l'on peut de la région ; qui fait venir les familles de ses équipes rapprochées à l'aéroport (bâtiment plus robuste) pour aider chacun à mieux assumer ses fonctions professionnelles ; qui sait redéfinir totalement ses logiques d'action lorsque, pendant 72 heures, il se découvre totalement isolé, avant de risquer d'être submergé – ce qu'il saura éviter – lorsqu'arriveront 5 000 hommes de la 82<sup>e</sup> division aéroportée.

## Préparation

Des initiatives fortes sont à prendre pour penser et mettre en œuvre des préparations spécifiques pour les dirigeants sur ces questions :

- séminaires de réflexion, où l'on développe le « *critical thinking* » – loin du « PowerPoint » stratifié qui règne en maître dans les formations à la gestion de crise ;
- exercices de type « *red team* », où les dirigeants sont exercés à concevoir eux-mêmes, puis à traiter, des scénarios « impensables » (impensables dans les paradigmes habituels) – loin des rituels consacrés ;
- retours d'expérience spécifiquement ciblés sur les conduites stratégiques – et non une fois encore limités à une énième écoute des experts techniques.

Mais cela suppose un acte décisif, encore rarissime : signifier que ces perspectives sont bien cruciales, et que leur mise en œuvre correspond effectivement à la volonté du dirigeant.

Cela reste difficile, car rien dans le cursus initial du dirigeant ne l'a préparé à s'aventurer en *Terra Incognita*. Il nous reste donc, comme cela fut dit au congrès de la Conférence des grandes écoles 2002, à préparer les futurs dirigeants à ces univers déroutants. Comme le souligne Christian Frémont (ancien directeur des stages à l'ENA) : « *Les crises qui sont au-dessus de nos têtes sont des crises sans mode d'emploi. C'est difficile, c'est déstabilisant, mais il ne faut pas dire à des dirigeants ou à des jeunes dirigeants qu'on va leur donner la recette pour réagir à toute situation. Ce n'est pas cela qu'il faut leur apprendre. Il faut leur apprendre à vivre dans l'irrationnel, le non sûr, en environnement déstabilisé, et en général hostile.* »

## Fronts de rupture

Le dirigeant dispose ainsi d'amples marges de liberté et de progrès. Il ne faudrait cependant pas oublier des contraintes tout à fait fondamentales.

Nos conceptions du risque, sur lesquelles sont fondées nos pratiques et nos politiques, sont désormais largement obsolètes. Nous devons en effet désormais nous confronter non plus à des risques limités, circonscrits, mesurés, assurables, réparables, mais à des événements singuliers d'un poids colossal, à des effets de contamination foudroyants et systémiques, à des blocages tant scientifiques que techniques, à des irréversibilités graves, etc. Et le tout dans des univers intrinsèquement instables, prompts à entrer dans des dynamiques chaotiques.

Nos logiques managériales – où l'on est jugé sur les résultats à 3 mois, où la performance s'arrache aux dépens de la résilience, où les *process* et les normes ont raison de toute stratégie – ne poussent en aucune manière à des pilotages inventifs.

Sous pareilles contraintes, il est structurellement impossible de relever le défi des crises du XXI<sup>e</sup> siècle. La transformation de ces paradigmes est donc la toute première urgence à satisfaire si l'on veut sauvegarder la possibilité même d'exercice de la fonction de dirigeant en environnement mutant.

Mais on ne saurait non plus oublier des dimensions encore plus dures : les conflits, les oppositions radicales sur les visions du monde – on le voit de façon criante dans les antagonismes autour du climat, de l'énergie, de la répartition des richesses, de choix religieux et culturels –, déjà marqués, ne feront que s'accroître avec la montée des crises. Il va nous falloir des dirigeants construits pour affronter ces épreuves de très haute intensité – ces mégacrisis qui vont aussi exiger de revoir nos cursus d'excellence comme nos champs de recherche. ■

25 juillet 2010



Photo DR