

**Radio France**

**France-Inter**

*Rue des Entrepreneurs*

*Didier Adès, Dominique Dambert*

**Samedi 15 septembre 2001**

*Après le 11 septembre*

*Enregistré le jeudi 13 septembre*

### **Dominique Dambert**

Il est 14h59, mardi, quand tombe le premier flash annonçant qu'un avion s'est écrasé sur l'une des tours du World Trade Center. Dans le quart d'heure qui suit les écrans informatiques se succèdent, faisant le point sur New York et montrant les réactions des places financières. Toutes les bourses du monde ont clôturé ce jour-là en baisse, sauf les bourses américaines qui pour la première fois depuis la première guerre mondiale vont rester fermées pendant près d'une semaine. Les experts, les conjoncturistes, les hommes politiques s'interrogent sur toutes les conséquences économiques, financières, les risques de récession sur la flambée ou non du cours du pétrole qui dans les minutes qui suivent les attentats de mardi approche les 31 dollars, sur la chute du dollar, sur la montée de l'euro, 22 minutes plus tard, sur la consommation des ménages et le moral des consommateurs.

[...]

### **Dominique Dambert**

Le risque majeur c'est de rester tétanisé par l'horreur. Patrick Lagadec vous êtes le spécialiste des crises, de leur anticipation, de leur gestion, vous êtes directeur de recherches à Polytechnique et c'est vous qui êtes à l'origine du concept de crise majeure. Je signale d'ailleurs deux ouvrages de référence, l'un publié aux éditions de l'Organisation les Echos, " Rupture créatrice ", et " Etat d'urgence " au Seuil. Patrick Lagadec, comment sortir de cette crise ?

### **Patrick Lagadec**

Que peut-on faire aujourd'hui ? Ce que j'ai dit et redis, dans toutes mes interventions : ayez un tableau de bord stratégique, un tableau de bord de la situation, que vous confiez à quelques esprits atypiques — pas forcément les gens qui, depuis quinze ans, se sont inscrits dans la conviction qu'il n'y avait jamais rien de nouveau pouvant se passer sur notre belle planète. À vous de repérer ces personnes atypiques. Exemple : lors d'un exercice en préfecture, j'avais pu voir clairement que le comptable était particulièrement à l'aise dans les situations les plus

imprévues ; et j'avais dit au préfet : prenez-le comme appui pour ces situations non conventionnelles — il s'y meut remarquablement.

### **Didier Adès**

C'est quoi un tableau de bord ?

### **Patrick Lagadec**

Il se résume en quelques points.

1. Quels sont les quelques faits-clés de cette affaire ? J'essaie de les préciser pour ne pas être sous une avalanche d'informations dans tous les sens.
2. Est-ce que j'ai des urgences absolues qu'il faut prendre en charge ? Ici, par exemple, si vous êtes une entreprise qui compte des victimes à New York ; vous mettez en place tout ce qu'il faut, d'un point de vue opérationnel, en sollicitant tous les appuis locaux ou diplomatiques. Ou bien, si vous avez des problèmes économiques immédiats : là encore, vous mettez une équipe sur ce volet du problème.
3. Mais à cette équipe stratégique, à qui vous demandez de réfléchir, vous demandez de regarder également les effets possibles à anticiper. Pour ne pas rester toujours sur le mode retard : "On suit la crise heure par heure". Non : on devance la crise. En s'interrogeant. Notamment : les effets domino possibles, sur lesquels vous vous posez des questions.
4. Les acteurs. Qui joue, et surtout quels sont les nouveaux acteurs qu'on n'a jamais vus et qui vont devenir importants.

### **Dominique Dambert**

Par exemple ?

### **Patrick Lagadec**

Je sais que SOS Attentats est extrêmement sollicité par tout le monde. C'est un acteur très important qui risque de jouer un rôle vraiment capital.

5. Autre question à vous poser : quelles sont les grandes erreurs à éviter ? Ne faisons pas les gestes qu'il ne faut pas.
6. Posez-vous des questions, que vous soyez gouvernement, entreprise, ou autres. Quelles sont les grandes ruptures, les grandes surprises possibles ? Ce n'est pas la peine, par exemple, d'être excellent dans cette réponse si, fondamentalement, elle ne fonctionne plus. Donc : j'imagine autre chose. C'est le plus complexe du point de vue intellectuel : quelles sont les grandes surprises avec lesquelles il va falloir jouer ?
7. Pour maintenir un peu le moral, autre examen : quelles sont les grandes avancées positives qui ont été faites ? Je repère constamment les grandes avancées : voici ce que j'ai réussi à faire — j'ai réussi à envoyer un avion, un bateau, j'ai fait quelque chose, voilà les avancées.

Pour faire cela, je dois me doter rapidement de groupes de réflexion au plus haut niveau, composés de personnes atypiques. Cela permettra dans le même temps de laisser les autres travailler sur le quotidien — parce qu'on ne va pas tous se mettre à gérer les plus grandes difficultés. Donc vous prenez un groupe de gens atypiques, qui se posent des questions, qui aiment se poser des questions, qui ont l'oreille du président ou du ministre, et vous les faites réfléchir là-dessus.

Autre logique : vous faites quelque chose avec les gens. Il ne s'agit pas simplement de "communiquer", comme on a appris à le faire depuis quinze ans, mais faites quelque chose **avec** les gens.

Il y a là quelques éléments d'un point de vue stratégique qu'il faudra construire maintenant au niveau de l'Etat, au niveau des entreprises. Voilà ce que l'on peut développer.

**Didier Adès**

Nous sommes en train de parler du fond, de la réalité, et dans le même temps sur cette antenne et sur les antennes de nos confrères aussi, tout le monde a d'abord privilégié l'émotion, parce que ça fait partie de nous et parce qu'il y a une sorte d'honnêteté, de loyauté, de franchise à dire : "ça me fait mal et je vais d'abord parler d'émotion avant de parler de ce qu'il faudrait faire".

**Patrick Lagadec**

Deux choses là encore. Un : c'est nécessaire de parler de l'émotion, ça fait partie de la réalité. Il ne s'agit pas de dire : "il ne faut plus d'émotion à l'antenne" ; non : il y a de l'émotion, il faut donc de l'émotion. Mais il faut aussi être capable de temps en temps de dire : on s'arrache l'émotion et on fait une intervention en terme d'analyse, avec tous les moyens certes limités qu'on peut avoir — pour ne pas être uniquement piégé dans l'émotion. Ce sont les deux ensembles qu'il faut tenir. Si on n'est pas rigoureux là-dessus on aura les pires difficultés.