

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation

DOCUMENTS DE TRAVAIL

N°69

Novembre 2003

A propos du management de crise

Rémy VOLPI

Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation <http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>

Maison de la Recherche – 21, quai de la Citadelle – 59140 DUNKERQUE

téléphone : 03.28.23.71.47 – fax : 03.28.23.71.43 – email : labrii@univ-littoral.fr

site web : <http://www-heb.univ-littoral.fr/rii>

A PROPOS DU MANAGEMENT DE CRISE

CRISIS MANAGEMENT

Rémy VOLPI

RESUME – Si prévoir c'est gouverner, l'imprévisible est-il gouvernable ? Qui plus est, hébété par le surgissement d'une crise, le manager n'est guère en état d'agir. A ce double titre, le management de crise apparaît donc totalement contradictoire, et relèverait de la mission impossible. L'auteur montre que ce paradoxe n'est qu'apparent. D'abord parce que le changement, fait nouveau dans l'histoire de l'humanité, est le moteur même de l'économie. Et avec l'accélération qui en découle, le management post-moderne consiste non plus à planifier afin de plier le monde à ses vues, mais plutôt à négocier continûment de manière assurée avec un environnement incertain. Le management de crise s'apparente à l'art du discours improvisé pour lequel le naturel, le spontané, nécessite un long apprentissage. Celui-ci, à l'instar des manœuvres militaires, passe par des exercices de simulation avec retour d'expérience. L'objectif est d'acquérir les bons réflexes qui pallient l'altération momentanée des facultés mentales, pour pouvoir maîtriser l'impact de la crise, puis réfléchir à l'action et la mener.

ABSTRACT – If governing is forecasting, can the unpredictable be governed ? Moreover, with the psychological impact of a bursting crisis, the manager is hardly in a position to manage. Due to these two reasons, management crisis seems to be a perfect oxymoron and is rather like a mission impossible. The author demonstrates that this is only apparently true. First of all, because change, a new phenomenon in the history of man, is the very spring of economy. And with the resulting acceleration, post-modern management no longer consists in trying to plan in order to get the environment the way you want it to be, but rather to ceaselessly and assuredly negotiate with an uncertain environment. Crisis management is akin to the art of improvised speech for which sounding natural and spontaneous requires a long apprenticeship. This latter, like military maneuvers, needs simulation drills and experience feedbacks. The aim is to acquire the appropriate reflexes to compensate for the momentarily paralysis of the mental faculties in order to keep the crisis under control, and then be quickly in a position to think about what to do and lead the action.

A PROPOPS DU MANAGEMENT DE CRISE

CRISIS MANAGEMENT

TABLE

Introduction	5
1. Crise : de quoi s'agit-il ?	5
2. Crise : quels effets ?	6
2.1. Les effets de l'urgence	6
2.2. Les effets de la déstabilisation	6
2.3. Les effets des enjeux vitaux	8
3. Crise : un révélateur ?	9
4. Management : de quoi s'agit-il ?	11
Management de crise : que faire ?	13
<i>Mea culpa versus chest beating</i>	
Conclusion : « Un mort est un con »	16
Bibliographie	17

Introduction

L'expression même de *management de crise* se présente comme un parfait oxymore : K.-O. debout par un coup dur inopiné, le manager est mis en demeure de résoudre sans délai la quadrature du cercle. De plus, alors que, selon Condorcet ou Saint-Simon, le progrès allait soustraire l'humanité à l'empire du hasard, nous sommes bel et bien de plain-pied dans ce que Edgar Morin appelle « l'ère damocléenne ». Et, avec la défragmentation-intégration des économies, le phénomène va s'amplifiant, du barrage de Malpasset (Fréjus, décembre 1959) à la déconiture d'Alstom (juillet 2003), en passant par la rumeur d'Orléans (mai-juin 1966 et aussi de Lille et Rouen, 1969), le Torrey Canyon (1967), le talc Morhange (1972), la bulle spéculative du sucre (1973-1975), la dioxine (Seveso, Italie, 1976), l'Amoco Cadiz (1978), Three Miles Island (Etats-Unis, mars 1979), Tylenol (Etats-Unis, octobre 1982), Bhopal (décembre 1984), Rainbow Warrior (Nouvelle Zélande, 1985), l'opération « porte ouverte » du Herald of Free Enterprise (Zeebrugge, mars 1986), Tchernobyl (avril 1986), Sandoz (Bâle, novembre 1986), Exxon Valdez (Alaska, mars 1989), Perrier (Etats-Unis, février 1990), la listeria (Grande-Bretagne, 1991), Furiani (Bastia, mai 1992), Intel (1994), Eurotunnel (1996), Mercedes classe A (1997), Renault Vilvoorde (avril 1997), Coca-Cola (Dunkerque, juin 1999), Tunnel du Mont Blanc (1999), Erika (Bretagne, décembre 1999), Concorde (Roissy, juillet 2000), Danone (Calais, janvier 2001), AZF (Toulouse, septembre 2001), Enron (Etats-Unis, décembre 2001), l'effondrement de Vivendi Universal (juillet 2002), le naufrage du Prestige (Galice, novembre 2002), Buffalo Grill (décembre 2002), le SRAS (Chine, avril 2003), *to name but a few*. Et nul n'est à l'abri : ce n'est pas l'hyperthermie qui décime les personnes âgées, mais l'impéritie du gouvernement, incapable de gérer la canicule.

Aussi n'est-il pas vain de chercher à analyser le phénomène de crise et de tenter d'apporter des éléments de réponses quant au management.

1. Crise : de quoi s'agit-il ?

Selon le philosophe Michel Serres, une crise est un passage entre l'ordre et le désordre. Généralement, une crise est perçue comme « un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation¹ ». Pour autant, s'il est vrai que la connaissance des mots mène à la connaissance des choses, penchons-nous sur le sens et sur l'étymologie de crise, *crisis* en anglais, *crisi* en italien, tels que nous les donnent les dictionnaires :

- a) crise² : changement rapide, généralement décisif, survenant dans l'état d'un malade ; être en crise : traverser une période difficile, où l'on est amené à résoudre de nombreuses contradictions. La crise : période où les difficultés économiques, politiques et idéologiques sont ressenties comme paroxystiques.
- b) crisis³ : a turning point ; a critical point of a disease ; an emergency ; a time of serious difficulties or danger.
- c) crisi⁴ : stato transitorio di particolare difficoltà o di turbamento, nella vita di un uomo o di una società.

¹ Thierry Libaert, La Communication de Crise, Les Topos, Dunod, Paris 2001, p. 9

² D'après Dictionnaire de la Langue Française, Hachette, 1989

³ Webster's Universal Dictionary and Thesaurus, Geddes & Grosset Ltd, New Lanark, Scotland, 1993

⁴ Dizionario Garzanti della Lingua Italiana, Aldo Garzanti, 1963

Crise vient du latin médical *crisis*, (XIV^{ème} siècle) emprunté au grec *krisis*, décision, puis phase décisive d'une maladie.⁵ Dans ce contexte, l'adjectif critique ne concerne pas ce qui a trait au jugement mais ce qui se rapporte à la crise.

On peut en conclusion entendre par crise un temps fort où les difficultés économiques, politiques, idéologiques sont ressenties comme paroxystiques et au cours duquel on est mis en demeure de résoudre de nombreuses contradictions.

La crise se caractérise par l'urgence, la déstabilisation, des enjeux vitaux.

2. Crise : quels effets ?

Si, en suivant John Kenneth Galbraith, ou d'Alfred Marshall, on définit l'économie comme l'étude de l'humanité dans la conduite de sa vie quotidienne, la prise en compte des effets psychiques de la crise s'impose.

2.1. Les effets de l'urgence

Le bon sens veut que l'urgence ne soit pas la meilleure des conseillères. En conséquence, il nous incite plutôt à la prudence, voire à l'inaction : dans le doute abstiens-toi, à l'impossible nul n'est tenu, après moi le déluge, deux avis valent mieux qu'un, il faut tourner sa langue sept fois dans la bouche avant de parler, l'enfer est pavé de bonnes intentions, le mieux est l'ennemi du bien, l'exception confirme la règle, mieux vaut tard que jamais, qui sème le vent récolte la tempête, mieux vaut tenir que courir etc. L'urgence peut même, tel le serpent qui fascine sa proie, avoir des effets franchement paralysants. « Il n'y a pas de problèmes si graves qu'une absence de décision ne puisse résoudre » disait benoîtement Henry Queuille, attentiste Président du Conseil de la IV^è République.

2.2. Les effets de la déstabilisation

Au contraire des fatalistes qui acceptent dans l'indifférence les événements, les Occidentaux ont une vision du monde volontariste et rationalisante. Le cartésianisme, le scientisme, le saint-simonisme dont l'objectif est de passer du «gouvernement des hommes à l'administration des choses », ont donné à penser que, par le « désenchantement du monde », la nature était domestiquée et le monde sous contrôle. D'où des attitudes arrogantes aboutissant à des déconvenues abyssales, tel le naufrage du Titanic en 1912 lors de sa première traversée. On était si assuré de son insubmersibilité que l'on ne s'est pas préoccupé d'avoir un parc de canots de sauvetage à l'avenant du nombre de passagers. Et, lorsque le paquebot s'est trouvé en difficulté, d'autres navires aux alentours ont purement et simplement ignoré les signaux de détresse tant il est vrai que longtemps, comme par un effet de halo, les croyances l'emportent sur le réel. L'effondrement des certitudes et des valeurs n'en est que plus dramatique.

A ce propos, Jean-François Revel⁶ rapporte le fait suivant : « Un ami me raconte que, tout enfant, il est accompagné, avec sa mère et ses frères, par un oncle au cours d'un voyage en train de Florence à Marseille, d'où toute la famille doit aller rejoindre le père, ouvrier agricole qui a trouvé du travail en France. Voyage de gens très pauvres, en troisième classe. L'oncle

⁵ D'après Nouveau Dictionnaire Etymologique, Larousse, 1964 et Dictionnaire Encyclopédique Universel, Larousse-Bordas/HER 2000

⁶ Jean-François Revel, Pour l'Italie, René Julliard, Paris, 1958, p. 163-164

appartient au *Fascio* de sa province. A cette époque-là, on changeait de train à Vintimille, et mon ami se rappelle encore la peur qu'il ressentit au brusque mouvement de recul, et au spectacle du visage décomposé et affolé que fit son oncle, pendant le transbordement, au moment où il aborda le wagon français. Les voitures italiennes, en effet ne comportaient alors que des banquettes de bois : les banquettes des troisièmes françaises, elles, avec leur vague rembourrage en cuir, parurent féériques à la petite troupe de paysans toscans. Mais, pour l'oncle, ce luxe signifiait l'effondrement de ses convictions. Il avait quarante ans, et on lui avait toujours appris que l'Italie possédait ce qu'il y avait de meilleur dans tous les domaines ». On pense, dans un registre plus tragique, à la photo montrant, en mai 1940, un quinquagénaire français, grand bourgeois par sa vêtue, pleurant sur le bord d'une route tandis que passent triomphalement les troupes allemandes.

De même en 1985, lors de l'explosion, soixante-douze secondes après le décollage, de la fusée Challenger avec sept personnes à bord, les images de télévision nous ont montré des spectateurs effondrés, en larmes. Dans les deux cas, les larmes trouvent leur origine non dans le fait en soi, mais dans la rupture symbolique radicale qu'il implique : nous avons la certitude que le risque ne devrait pas exister. Nous craignons l'obscurité et la contingence, nous sommes terriblement affolés à l'idée d'avoir à vivre dans l'imperfection du monde. De sorte que la déstabilisation, lorsque surgit la crise, est d'autant plus intense que l'on tombe de haut. Christian Picart⁷, le fondateur de Buffalo Grill l'analyse clairement : « L'ambiance de la garde à vue et des interrogatoires est faite pour faire craquer des délinquants chevronnés. Mon parcours ne m'a pas préparé à ça. Objectivement, prouver que l'on n'a pas fait quelque chose n'est pas si facile. Et on n'est pas émotionnellement en mesure de se remémorer tous les faits et de raisonner clairement dans un tel contexte. (Et), chaque mot prononcé par le mis en cause est analysé, commenté, interprété, rarement dans un sens favorable ». L'acceptation de la réalité est alors bien plus difficile car il convient de faire son deuil des idées-forces, de l'idéologie, des valeurs qui ont structuré la pensée.

Mais le deuil est un processus qui peut être long et qui, en tout état de cause, passe par cinq phases successives :

– **le déni**, c'est-à-dire le refus de voir la réalité, l'événement. C'est la forme pathologique la plus cruelle de la communication sociale. Il ne s'agit pas de contradiction ou du rejet du discours de B par A mais de la négation de l'existence de B, de l'annihilation symbolique de B par A. Un bon exemple en est la mésaventure, relatée par A. Peyrefitte, survenue en mai 1940 à deux officiers français de reconnaissance aérienne⁸. En remontant la Meuse, les pilotes, chacun séparément, observent dans la région de Dinant une concentration exceptionnelle de chars de la Wehrmacht qui ne leur laisse aucun doute sur ce qui se trame. Or, de retour à leur base, ils se heurtent à un scepticisme indéfectible, on refuse net de les croire, leurs renseignements ne seront jamais transmis : la doctrine n'avait-elle pas déclarée impénétrable cette zone⁹ ? Il était donc urgent de tourner le dos à la réalité et de ne rien faire ! Et l'auteur de conclure : « ce ne sont pas les blindages des tanks qui ont gagné, c'est l'audace, l'organisation, la vitesse. Ce n'est pas l'insuffisance du matériel qui a perdu, c'est le blindage des mentalités ». De même, quand Denis Defforey et Marcel Fournier ouvrent en juin 1963 leur premier hypermarché à Sainte-Geneviève-des-Bois, cinq mille clients y viennent le premier jour : une révolution commerciale. Le commerce traditionnel ne voit pas la menace :

⁷ cf. Entrepreneur, les Risques du Métier, Entretien avec Christian Picart, Conquérir n°51, janvier-février 2003

⁸ Alain Peyrefitte, Le Mal Français, Plon, 1976, p.16-17

⁹ De fait, la forêt ardennaise était bien infranchissable, « c'est pourquoi », dira plus tard avec malice le sénateur-maire de Sedan de l'époque, « les chars allemands sont passés par la route »

« Ils ne résisteront pas longtemps en maintenant des prix aussi bas ; les clients veulent un contact personnel avec leurs commerçants ». Trente mille commerçants traditionnels disparaîtront dès les premières années du lancement de la formule. On rencontre la même réaction de déni aux Etats-Unis, au sujet de l'automobile. Là où « ce qui est bon pour General Motors est bon pour les Etats-Unis » est un dogme, il a été pour le moins difficile à Ralph Nader¹⁰ de faire admettre que les voitures ont tué trois fois¹¹ plus d'Américains que toutes les guerres de l'Histoire des Etats-Unis réunies, et que, cela ne tient pas à la malchance ou à la maladresse des conducteurs, mais essentiellement à la conception des véhicules. En 1965, dans son livre « Ces Voitures qui tuent », Nader démontre que la Corvaire de la GM, sortie en 1960, a un taux d'accidents notoirement supérieur à la moyenne. « Les managers de la General Motors continuent d'être aveuglés par l'image que leur renvoie leur entreprise », dira Nader devant une commission d'enquête. Après bien des tergiversations, la fabrication de la Corvaire est arrêtée en 1969.

– **la colère**, qui comme l'urgence, n'est pas la meilleure des conseillères,

– **le marchandage** : on commence à accepter la réalité tout en voulant conserver un maximum d'avantages de l'ancienne situation, sans toutefois en payer le prix,

– **la tristesse** : c'est une phase de dépression, de réorganisation, où l'on commence à « métaboliser » le changement, à assimiler la réalité,

– **l'acceptation** : c'est seulement à compter de cette dernière phase que l'intelligence de la réalité refait surface. Le dirigeant d'une distillerie d'alcool racontait comment, après que Mendès-France dans les années cinquante a mis en crise sa profession, il s'était finalement ressaisi avant ses confrères, restés au déni et à la colère. Acceptant la situation, il a pu racheter à bon compte d'autres distilleries qui se croyaient condamnées, passant ainsi de la stratégie de fragmentation à celle de spécialisation. Il a alors délaissé progressivement le marché industriel de l'alcool dénaturé pour aborder le marché grand public dans le sillage du libre service bricolage en plein essor, puis il a allongé sa gamme avec d'autres produits. « Alors qu'au moment de la crise, comme mes pairs, je vouais cet homme aux gémonies, avec le recul je vois qu'il a été le bienfaiteur de mon entreprise, et il ne faudrait pas me pousser beaucoup pour que je lui érige une statue dans le hall d'entrée ».

2.3. Les effets des enjeux vitaux

Le concept de crise est initialement un terme médical se rapportant à l'état d'un malade dont l'existence est en jeu. S'agissant d'organisations, l'enjeu est double. Il concerne d'une part la vie même de l'organisation et l'avenir des personnes qui en sont membres : c'est la dimension matérielle et économique. Il concerne également et peut-être surtout une dimension immatérielle mais de première importance, l'image, l'ego. « Rien n'égale pour l'homme le fait de satisfaire sa vanité, et aucune blessure n'est plus douloureuse que de la voir blessée », disait Schopenhauer¹². Ce dernier aspect est dans certaines cultures de la plus haute importance. Perdre la face pour un Chinois est pire que la mort physique. Les Japonais ont imaginé le rituel du hara kiri pour permettre à celui qui a perdu la face, ou qui est réputé tel, de se racheter à travers des souffrances qu'il s'inflige à lui-même jusqu'à ce que mort s'ensuive. Aux modalités près, ceci est universel.

« On », cet homme grammatical impersonnel, peut, quand il colporte la rumeur, provoquer des blessures narcissiques si cruelles qu'elles conduisent ceux qui en sont victimes à s'auto-euthanasier pour que cesse l'insupportable calvaire. Ce fut le lot de Roger Salengro, Robert

¹⁰ avocat américain du mouvement consommériste, cf. Charles McCarry, Ralph Nader, Seuil, 1973

¹¹ soit 1 500 000 tués par accidents automobiles entre 1899 et 1965

¹² Arthur Schopenhauer, L'Art d'avoir toujours Raison, p. 62, Mille et une Nuits

Boulin, Pierre Bérégovoy, François de Grossouvre, ou David Kelly. C'est dire que sauvegarder son ego dépasse et de loin l'instinct de vie qui pourtant est perçu comme une force irrésistible. Or, en situation de crise, les enjeux sont cruciaux : comme Job, on peut passer de façon fulgurante de l'honneur au déshonneur, du statut de héros à celui de coupable. Le poids des enjeux en est si oppressant, que généralement, tel le drogué en quête inconditionnelle et immédiate de *quick fix*, la société, par le phénomène de foule que décrit Gustave Le Bon, régresse mentalement en abandonnant la rationalité pour la pensée magique, celle qui ne s'embarrasse ni de la validité des liens de cause à effet, ni même de la matérialité des faits. Le délire infantile, retour en force de comportements collectifs archaïques, tient alors lieu de pensée. Et ceci n'est pas, loin s'en faut, propre à la Russie de Raspoutine, à l'Allemagne de Hitler ou à l'Argentine d'Evita Peron. Le cas de la rumeur d'Orléans, étudié indépendamment par Jean-Noël Kapferer et par Edgar Morin, le démontre éloquemment si besoin était. Dans un registre tragi-comique, les communications du docteur Edgar Bérillon¹³ à l'Académie de Médecine française, en 1915 et en 1917, disent toute la déraison qu'engendrent les situations de crise. Le docteur Bérillon, dans sa présentation de « la bromidrose fétide de la race allemande », défend l'idée que la malignité fondamentale de l'adversaire explique chez ce dernier des pratiques de défécation anormalement abondantes, associées à l'exhalaison d'odeurs corporelles, via la sudation, dont l'économie d'ensemble est comparable à celle du putois. L'auteur en conclut que l'Allemand, qui n'a pas développé le contrôle de ses pulsions instinctives, n'a pas cultivé davantage la maîtrise de ses réactions vasomotrices. Et le médecin précise : « La principale particularité organique de l'Allemand actuel c'est qu'impuissant à amener par sa fonction rénale surmenée l'élimination des éléments uriques, il y ajoute la sudation plantaire. Cette conception peut s'exprimer en disant que l'Allemand urine par les pieds. On s'explique que les populations d'Alsace-Lorraine se soient montrées aussi réfractaires à l'assimilation germanique. C'est qu'une question d'odeur divise profondément la race indigène de la race des envahisseurs ». Les grands médecins présents aux séances de l'Académie n'ont pas ri.

Tout à l'opposé, mais pour les mêmes raisons, des vocations de héros, de sauveur, d'homme providentiel, de *deus ex machina* libérateur, peuvent se révéler : « Combien furent nombreux les chefs, théoriciens brillants, que l'action de guerre prenait en défaut et combien ceux que l'épreuve révéla parce qu'ils y montraient une aptitude instinctive que le temps de paix n'avait pas manifestée » souligne le Général De Gaulle¹⁴. C'est notamment le cas de ceux qui n'ont rien à perdre et tout à gagner, les généraux de Napoléon, par exemple. Ici, les enjeux vitaux ont au contraire un « effet surgénérateur¹⁵ ».

Résumons : L'urgence favorise la paralysie dans l'action. La déstabilisation entraîne la cécité mentale, l'autisme. Le poids des enjeux vitaux pousse à la régression mentale, à la pensée magique ou, très exceptionnellement, au dépassement. Dans ces conditions, gérer la crise, est-ce pour le pilote qu'est le manager, devoir gagner la course tous freins serrés?

3. Crise : un révélateur ?

Tout à l'opposé, Joseph Schumpeter, voit la crise comme une composante majeure de la *destruction créatrice*, moteur même, selon lui, de l'économie capitaliste. De façon

¹³ Audion-Rousseau S., Becker A., 14-18 Retrouver la Guerre, Gallimard Paris 2000, pp. 124-177

¹⁴ Charles De Gaulle, Le Fil de l'Épée, Plon

¹⁵ expression de Jean-Marie Hazebroucq et Olivier Badot, Le Management de Projet, PUF, Que Sais-je ?, 1996

convergente, l'Histoire, du moins dans la conception occidentale, n'est autre qu'une succession de ruptures à laquelle on prête, en dépit de ses *corsi e ricorsi*, une trajectoire sensée, tendue entre l'alpha et l'oméga. Cet oméga peut être la cité de Dieu. Il peut être l'avènement de l'Etat-nation et le rayonnement universel de son génie. Il peut être l'instauration d'une société sans classes suivie de lendemains qui chantent. Il peut être encore, selon Francis Fukuyama, la fin de l'histoire, c'est à dire l'achèvement du désenchantement du monde¹⁶, auquel se substitue un nouvel enchantement, un nouvel opium du peuple, celui de la fétichisation de la marchandise : on n'achète pas un Levi's, une Toyota ou une Harley Davidson, on « entre dans la légende ».

Mais s'il est vrai qu'à toute chose toujours malheur est bon, peut-on cependant admettre que les discontinuités soient globalement positives pour les organisations et au-delà pour la société en général ? A la suite de crises, des myriades de groupes humains dont nous ignorons tout ont dû sombrer corps et âmes. On pense à Georges Dumézil évoquant la langue du peuple Ubik d'Asie centrale dont il ne restait à sa connaissance qu'un seul locuteur, octogénaire. Et même si, avec le recul du temps et le détachement de l'observateur, on peut conclure que les *Luddites* anglais, ou leurs homologues, les Canuts lyonnais, ou les nécessiteux faméliques qui hantèrent les *workhouses*¹⁷ anglaises et les *Armenhäuser* allemandes¹⁸, ou bien encore les cinquante cinq millions d'Européens qui se sont embarqués pour le nouveau monde, tous victimes de la destruction massive de l'édifice traditionnel de la société, avaient tort sur le fond car sans conteste l'investissement capitaliste crée de la richesse (leurs descendants, en proportion préoccupante, ne sont-ils pas aujourd'hui atteints d'obésité), il reste que la pilule est plus qu'amère.

C'est que, contrairement à une idée reçue, le changement qu'implique la discontinuité ne va pas de soi. Les sociétés traditionnelles, celles qu'a connu l'essentiel de l'humanité, sont résolument allergiques au changement : les peuples primitifs d'aujourd'hui, non contaminés par « la » civilisation, ne sont pas foncièrement différents de ce qu'étaient leurs ancêtres il y a quarante mille ans. « Dans de telles sociétés », dit Jean Servier¹⁹, « la vie humaine est un film reproduisant un scénario immuable avec des acteurs différents. Une seule réflexion est alors possible pour l'homme des civilisations traditionnelles : se mirer dans les eaux du mythe de la fondation, du schéma d'organisation du monde tel que le conçoit la société à laquelle il appartient... La tradition orale maintient présent dans l'esprit de tous les hommes, le mythe, lieu géométrique commun de toutes les institutions, de toutes les croyances, de toutes les techniques, qui rend impossible toute remise en question des valeurs données, strictement fixées une fois pour toutes par la société. De telles sociétés paraissent figées dans le temps par le sentiment de leur perfection. ».

Et même dans le monde de l'entreprise, réputé avoir le changement pour logique fondamentale, les organisations « rationnelles-légales », selon la terminologie de Max Weber, celles-là mêmes où le « management scientifique » a triomphé, connaissent le « syndrome NIH²⁰ », rejet irrationnel de ce qui n'a pas été inventé chez soi. Michel Crozier²¹ souligne que

¹⁶ « le désenchantement du monde », c'est, pour Max Weber, la conquête d'une perception du monde excluant progressivement les explications magiques ou religieuses. cf. Jean-Marie Vincent, Max Weber ou la démocratie inachevée, Editions du Félin, 1998, p.140, p.172, p. 184, p ; 189, p. 193

¹⁷ asile pour pauvres, cf. Karl Polanyi, La Grande Transformation, Gallimard, 1983, p. 113 à 123

¹⁸ maisons pour pauvres, cf. François-G. Dreyfus, Histoires des Allemagnes, Armand Colin, 1970, p. 146

¹⁹ Jean Servier, Histoire de l'Utopie, Idées NRF, Gallimard, 1967, p. 14 et 15

²⁰ *Not Invented Here*, pas inventé ici.

²¹ Michel Crozier, On ne change pas la Société par Décret, Grasset, 1979, p.67 et 68

« les conservateurs d'aujourd'hui sont les innovateurs d'hier... L'innovateur qui a réussi bénéficie d'une rente de situation qui lui paraît en général imprudent de remettre en question... Octave Gélien avait bien montré la force de ce phénomène dans le cas particulier des moyennes entreprises. Ce qu'il appelait le modèle latin de gestion repose sur le développement rapide d'une organisation à partir des ressources d'innovation d'un petit groupe de fondateurs, puis se caractérise par le blocage complet de cette organisation quand, dix, ou quinze ans plus tard, ces innovateurs sont devenus les féodaux d'une entreprise, accrochés à la rente de situation qu'ils se sont acquises ».

Le volontarisme, c'est-à-dire l'attitude qui consiste à mettre tout en œuvre pour soumettre le réel à une volonté définie et exprimée, est un phénomène extrêmement récent à l'échelle de l'humanité. Il est apparu historiquement avec les philosophes grecs d'Ionie, qui ont ouvert à l'humanité la route des mythes à la science. Il s'est matérialisé par la naissance du capitalisme dans les cités-Etats d'Italie²² à partir du XI^{ème} siècle. Le modèle italien²³ s'est ensuite diffusé durant tout le second millénaire, bon gré, mal gré, à l'ensemble du monde ou peu s'en faut. En tout cas, l'entrepreneuriat, dont, selon Jean-Baptiste Say, la fonction essentielle est de changer un ordre existant, est aujourd'hui le modèle économique unique. C'est en cela que Francis Fukuyama évoque la fin de l'histoire, cette dernière étant vue comme un processus dialectique devant aboutir à un modèle final vers lequel l'humanité tend à son insu et indépendamment de son action depuis l'origine des temps.

La révolution économique est un phénomène singulier et paradoxal en ce sens qu'elle a réussi à dompter ce que René Girard²⁴ appelle *désir ou rivalité mimétique*, caractéristique première selon lui de l'humain. « Notre société », dit-il, « est la seule qui puisse déchaîner le désir mimétique dans un grand nombre de domaines, sans avoir à redouter un emballement irrémédiable du système. C'est à cette aptitude inouïe à promouvoir la concurrence dans des limites qui restent toujours socialement acceptables, que nous devons les réalisations prodigieuses du monde moderne, son génie inventif ». Toute la question est finalement de savoir ce que l'on entend par « limites socialement acceptables ». C'est précisément le propos de Karl Polanyi pour qui une économie ne peut se maintenir qu'en compensant les ruptures dues aux forces du marché par des dispositions politiques et socioéconomiques. A défaut, surgissent des conflits et des crises. A rebours, celles-ci se présentent comme des fenêtres de compréhension sur le fonctionnement des organisations et des sociétés.

Posons donc qu'une crise est un symptôme révélateur d'inadaptations. Pour ce qui concerne l'entreprise, il s'agit d'inadaptations à une ou plusieurs des composantes de l'environnement pertinent. Nous nous référerons à la métaphore du ballon dirigeable dont la trajectoire dépend certes de paramètres extérieurs qui s'imposent mais également de la science et du talent du pilote à tirer parti des données pour atteindre un objectif, autrement dit, du management.

4. Management : de quoi s'agit-il ?

Roger Priouret²⁵ définit le management comme la « mise sous tension rationnelle de l'ensemble des éléments qui composent une entreprise ». « Ce mot », précise-t-il, « a été

²² Yves Renouard, Les Hommes d'Affaires Italiens du Moyen Age, Armand Colin, 1949

²³ Fernand Braudel, Le Modèle Italien, Flammarion, 1994 (1^{ère} édition, 1989)

²⁴ René Girard, Des Choses cachées depuis la Fondation du Monde, Grasset, 1978, p. 331

²⁵ Roger Priouret, La France et la Management, Le Livre de Poche, 1968, p. 65 et p. 74

inventé par les banquiers lombards, après *manus*, main, de *maneggiare*, qui signifie manœuvrer, conduire²⁶. Le mot et la chose ont sauté des Lombards chez les Anglo-Américains sans s'acclimater en Europe continentale». Inspirés par Henri Fayol, les Américains analysent le management en quatre fonctions : programmer, organiser, conduire, contrôler.

Mais Henry Mintzberg²⁷ souligne que les quatre activités principales du dirigeant correspondent très peu à la réalité actuelle : « En dépit des clichés de la littérature managériale, la fonction managériale n'engendre pas une catégorie d'hommes prévoyants et réfléchis... Le dirigeant efficace se délecte dans des systèmes ambigus, complexes et mystérieux, dans lesquels l'ordre est souvent absent...Le travail du manager est fondamentalement un travail sur l'information, en particulier à travers le discours et tout spécialement par l'écoute ».

En effet, vers 1975, on est passé de l'ère moderne, caractérisée par le couple *production de masse/consommation de masse*, en un mot le fordisme, à l'ère post-moderne, caractérisée par le couple *haute technologie/service*. Le monde est alors devenu tel que le complexe, l'incertain, le contradictoire sont le lot quotidien : « Au moins 90% des manuels de management stratégique sont consacrés à la facette du management qui pose le moins de difficultés : conduire la machine organisationnelle selon un mode qui exclut au maximum la surprise : pour connaître le succès, les organisations devraient opérer dans des états de stabilité. Bien au contraire, la véritable mission des responsables est de traiter la non prédictibilité, l'instabilité, l'irrégularité, le non sens et le désordre²⁸ ». On retrouve cette idée chez Henri Laborit²⁹ quand il dit avoir délaissé la *prospectivité* développée par Gaston Berger dès 1952, au profit de ce qu'il appelle la « *proximospective* », « qui consiste à émettre une hypothèse de travail, logique, raisonnable, puis de passer à l'expérimentation. Dès que l'on passe à l'expérimentation, on n'est plus dans la raison. On marche pas à pas dans la découverte. On ne peut projeter à l'avance un scénario ». Ce qui est très exactement le propos du management de projet³⁰, « ensemble des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contrainte de temps, en engageant des ressources rares et limitées ». Ce mode de management tend largement à se substituer au management tel que défini plus haut qui correspond, lui, au concept mécaniste de la firme, dépassé, voire contre-productif. Ainsi, la turbulence de l'environnement n'est autre que ce qu'un changement que la planification ne peut traiter. Dans le contexte post-moderne, il ne s'agit plus pour la firme de planifier son environnement, il s'agit de négocier continûment avec lui.

En quelque sorte, le management post-moderne, est comme le préconisait René Char pour le comportement personnel, un mélange paradoxal de stratégique et de primitif. C'est pourquoi on considère aujourd'hui³¹ que « l'attention est la contribution essentielle du manager à l'organisation. Si le manager a un travail fragmenté, souvent marqué par l'urgence, il est

²⁶ cf. également Jean-Marc Sauret, *Le Management Post-moderne*, L'Harmattan, 2003, p. 20 : « management, emprunté de l'italien *maneggiare*, signifie « manier » (*maneggiare la spada*, manier l'épée), « conduire » (*maneggiare il cavallo* : conduire un cheval) et orienter (*maneggiare una faccenda* : mener une affaire. Il s'agit bien d'agir à la fois sur l'inertie des objets, la collaboration du vivant et l'orientation des ensembles ».

²⁷ Henry Mintzberg, *Que fait un dirigeant dans la journée ?* Harvard- L'Expansion, 1976,

²⁸ *Management & Conjoncture Sociale*, hiver 2002-2003, n°617, p. 8

²⁹ Henri Laborit, *Une Vie*, Editions du Félin, 1996, p.133

³⁰ Jean-Marie Hazebroucq et Olivier Badot, *Le Management de Projet, Que Sais-je ?* P.U.F., 1996, p. 25-26

³¹ *Les Echos ? L'Art du Management*, 13 juin 2001

également tendu dans un effort constant pour rattacher les uns aux autres les éléments disparates qui se présentent à lui au cours de son activité quotidienne ».

En bref, la nature même du management post-moderne fait que l'entreprise est, de toutes les organisations, celle qui est la plus apte à affronter la crise.

5. Management de crise : que faire ?

*Mea culpa versus chest beating*³²

Le discours sur le management de crise se focalise d'une part sur la communication et, d'autre part, sur la préparation par simulations avec cellule ad hoc et retour d'expérience, version « *corporate* » de la manœuvre militaire issue de l'adage romain « *si vis pacem, para bellum*³³ ». Cette préparation vise à faire acquérir aux managers le réflexe idoïne pendant la période critique, réflexe nécessaire pour ne pas se laisser submerger par la crise, puis pour engager une réflexion sur la riposte et pouvoir enfin conduire l'action. Sans apprentissage réitéré, il est hautement improbable que l'on puisse au débotté réunir les capacités indispensables. Communication et simulation sont étroitement liées.

La communication de crise relève en effet de la problématique du discours improvisé pour lequel « le naturel, ça se travaille ». Et s'il est vrai que parler est un sport dont d'aucuns se demandent s'il équivaut à « marcher devant soi³⁴ », il requiert un entraînement, et ce, à bien plus forte raison sous l'empire de l'urgence, de la déstabilisation, d'enjeux vitaux, dans un contexte où, en outre, tout ce qui pourrait être mal interprété ne manquera pas de l'être.

Quant à savoir sur quel pied danser (front du refus, abonné absent, bouc émissaire, acceptation, offensive, amalgame³⁵, etc.), il va de soi que cela dépend et des circonstances et de la capacité d'invention rhétorique de la cellule de crise. Pour le reste, la communication, et plus exactement la persuasion dans l'adversité, se fournit à l'arsenal indémodable de la rhétorique où il s'agit de procéder au dosage pertinent du trinôme *logos-pathos-ethos*. La question cependant se pose de savoir s'il faut plaider coupable ou clamer son innocence. Le PDG de Buffalo Grill Christian Picart, peut-être après avoir échappé à la vigilance de son aréopage de conseillers, déclare à la radio en février 2003 que « ce n'est quand même pas en vendant de la merde que nous avons pu développer ce groupe de six mille personnes ! ». Quel est l'impact d'un tel *chest beating*, aussi vigoureux soi-il ?

Franchement positif si l'on se réfère à la crise des pneumatiques chez Ford³⁶. A la fin des années 80, Ford Etats-Unis lance l'Explorer, un SUV³⁷, qui, sur un marché porteur devient, avec une contribution au bénéfice net à hauteur d'un tiers, un modèle à succès, vache à lait de la gamme, ressource précieuse pour le redressement financier de l'entreprise. Or, dès 1989, à la suite d'essais sur piste, Ford observe que l'Explorer tend à partir en tonneau plus que de raison. Pour contrer ce défaut, Ford préconise, pratique digne d'un maquignon, un sous-gonflage des pneumatiques fournis par Firestone, sans en référer à celui-ci. Ce sous-gonflage

³² *chest beating, chest thumping* : action des gorilles mâles qui se tambourinent la cage thoracique pour s'affirmer et intimider tout être perçu comme une menace

³³ si on veut la paix, il faut préparer la guerre

³⁴ cf. Lionel Bellanger, L'Expression Orale, PUF Que Sais-je ?

³⁵ cf. Thierry Libaert, Communication de Crise, Dunod, 2001, p. 58

³⁶ cf. L'Usine Nouvelle, 31 août 2000, Les Echos 6 décembre 2000 et 28 mai 2001

³⁷ *Sport Utility Vehicle*, un véhicule 4 X 4

accroît la stabilité de l'Explorer, mais torture les pneumatiques et réduit ainsi la marge de sécurité par risque d'éclatement. Des plaintes de consommateurs arrivent chez Ford et Firestone dès 1992, mais restent lettre morte. En 1999, coup de tonnerre dans un ciel bleu, une enquête officielle de l'agence fédérale de la sécurité routière américaine fait ressortir que 174 personnes ont perdu la vie et que des centaines d'autres ont été blessées dans des accidents survenus sur des Explorers équipés par Firestone, taux anormalement élevé. Ford met en cause la qualité de la fourniture de Firestone, au motif qu'équipé par d'autres marques, l'Explorer ne rencontre pas ces problèmes. De son côté, Firestone incrimine la conception du véhicule Ford. Finalement Ford contraint Firestone à payer le coût du rappel de 6,5 millions de pneumatiques, remplacés par des produits de la concurrence, pour un montant de plus d'un milliard de dollars, belle illustration du concept d'emprise de structure développé par François Perroux, sachant que Ford représente 35% des ventes de Firestone. Jac Nasser, alors CEO de Ford, intervient personnellement le 21 août 2000 pour rassurer le public : « Il y a deux choses que nous ne prenons jamais à la légère, votre confiance et votre sécurité. La sécurité de nos clients est, et sera toujours, notre priorité numéro un ! », claironne-t-il. La réponse énergique du constructeur a favorablement impressionné. Pour Michel Paul, spécialiste de la communication de crise et professeur associé à l'Université de New York, « Ford a eu raison de taper du poing sur la table. La perception du public est favorable à Ford. Pour l'automobiliste moyen, un SUV est stable comme un tank, et on ne lui fera pas croire que si les pneus explosent, c'est parce que la voiture a un problème ». Il va sans dire que la rationalité ne peut être la caractéristique dominante de l'action, qui relève en large part de l'envoûtement.

A l'inverse, faire montre de compassion active peut valoir aveu de culpabilité. Auquel cas, la communication devient dramatiquement contre-productive. C'est ce qui est arrivé à la firme américaine Union Carbide Corporation (UCC) après l'accident gravissime survenu à Bhopal le 3 décembre 1984 dans une usine de sa filiale de droit indien, l'Union Carbide of India Limited (UCIL) qu'elle détenait à hauteur de 50,9% conjointement avec l'Etat indien (24%) et des actionnaires indiens privés. L'objet de l'UCIL qui, en 1984 a cinquante ans d'existence et emploie 9000 personnes dans 14 usines, était de contribuer à l'atteinte par l'Inde de l'autosuffisance alimentaire. A la fin des années 70, le gouvernement indien décide de la construction de l'usine de Bhopal, affectée à la fabrication d'un pesticide nouveau se substituant au DDT, produit sujet à caution aux Etats-Unis. Suite à une volonté d'« indianisation » de la part du gouvernement indien, le dernier Américain quitte le site de Bhopal en 1982. Progressivement, des gens s'installent dans des bidonvilles implantés sur des terrains entourant l'usine, pratique sur laquelle les autorités locales ferment les yeux mais ouvrent vraisemblablement tout grand les mains. Il est en effet d'usage, et généralement la loi y pourvoit, de créer un glacis autour des usines à risques. En tout cas, les objectifs d'autosuffisance alimentaire sont atteints et dépassés : non seulement l'Inde a éradiqué la famine qui la rongait, mais encore elle est devenue exportatrice nette de produits alimentaires de base. Après l'accident qui a répandu sur la ville, un gaz hautement toxique, l'isocyanate de méthyle, on dénombre 2000 morts et 100 000 gazés. Warren Anderson, président de l'UCC, se rend sur place et offre d'emblée une somme d'un million de dollars aux pouvoirs publics pour qu'ils puissent le plus efficacement possible venir en aide aux victimes et, pragmatiquement, il propose l'envoi immédiat d'une équipe médicale. Mal lui en prend : parfait bouc émissaire, il est sans délai jeté en prison. Commence alors, selon le modèle de la psychologie des foules décrit par Gustave Le Bon, un mouvement irrésistible de diabolisation.

Le gouvernement indien met autant d'ardeur à poursuivre en justice (selon le droit américain, plus favorable) l'UCC qu'il se désintéresse du sort des victimes. Cette diabolisation, qui a encore cours de nos jours³⁸, dit en substance que le coupable tout désigné est l'UCC, qui, comme toute firme capitaliste et américaine de surcroît, exploite la misère du monde car sa soif de profit n'a d'égale que son parfait mépris pour la vie des pauvres. La somme proposée par l'UCC ? : mais c'est la preuve même de sa culpabilité ! Une équipe médicale ? : ils veulent amadouer les victimes ! Une enquête scientifique pour tenter de discerner les causes de l'accident ? : à d'autres ! On sait bien qu'ils sont coupables, tout ce qu'ils veulent c'est tenter de nous abuser ! Ils contestent le montant de la juste indemnité réclamée par les pouvoirs publics indiens ? : ils se moquent éperdument du tiers comme du quart ! Et comme pour tout mythe, la réalité n'a aucune prise : l'enquête a montré que l'accident est dû à l'erreur d'un employé et d'une manière générale à l'impéritie des Indiens, aussi bien dans l'usine que dans les administrations concernées.

Du point de vue indien, ce drame a l'inconvénient intolérable de braquer les projecteurs sur sa cause même, à savoir la corruption endémique qui sévit en Inde, à tous les niveaux. On comprend alors tout l'intérêt qu'il y a à faire de l'Américain le bouc émissaire, c'est à dire le coupable unanimement désigné, sans preuve, enquête ou jugement. D'autant que l'empressement de Warren Anderson à porter secours le désigne sans appel. Et on comprend également qu'il ne faut pas que l'état hypnotique propre à la psychologie des foules s'estompe. A cette fin, il est logique que les victimes, preuves tangibles de l'ignominie de celui que l'on accuse, continuent d'être, au propre comme au figuré, une plaie ouverte pour l'opinion : leur venir en aide aurait toute chance d'être contre-productif pour les politiciens qui perdraient un puissant levier de chantage affectif. Le déplacement fiasco de Warren Anderson a entraîné l'échec de la gestion d'ensemble. L'affaiblissement de l'entreprise américaine, qui, en 1984 compte parmi les plus grandes entreprises chimiques du monde, a conduit plus tard à une OPA hostile qui a épuisé les dernières forces de l'organisation. Les derniers vestiges de l'UCC ont été absorbés en février 2001 par Dow Chemical. Quant à Warren Anderson, bien qu'à la retraite, mais dans un lieu inconnu, il fait toujours l'objet d'un mandat d'arrêt international émis par le gouvernement indien.

A la lumière du cas de l'Union Carbide Corporation, il est permis de s'interroger sur la pertinence de la réaction de Gustave Leven, PDG de Perrier. Celui-ci, certes non sans courage, décide, suite à la découverte aux Etats-Unis de traces de benzène dans treize bouteilles d'eau minérale, de retirer et de détruire la totalité du stock proposé à la vente, de stopper la fabrication pendant plusieurs mois, pour revenir ensuite sur le marché avec une eau « nouvelle formule », implicitement « *benzenefree* ». Non, Perrier n'est pas mort, mais sa part de marché est en berne, car Badoit, San Pellegrino *e tutti quanti* se sont hâtés d'entrer dans la brèche, tandis qu'affaibli, Perrier est l'objet d'OPA et autres manœuvres d'encercllement pour finalement passer dans le giron de Nestlé. Perrier s'est inspiré, à tort pensons-nous, du cas célèbre du Tylenol de Johnson & Johnson, une référence en management de crise. Ici, le groupe pharmaceutique, par une communication intense, a réussi à s'allier l'opinion publique face à un ennemi commun. Il s'est agi de mettre hors d'état de nuire un dangereux psychopathe inconnu qui empoisonnait au cyanure les cachets de Tylenol conditionnés en flacons. La parade a été la mise au point d'un flacon désormais inviolable. Grâce à ce stratagème, ni la notoriété du produit ni celle de la société n'ont été entachées. Dans le cas de Perrier, la situation était autre. Un tonitruant *chest beating* aurait sûrement pu noyer le poison dans l'eau, si l'on ose dire.

³⁸ cf. Dominique Lapierre, Il était minuit cinq à Bhopal, Laffont, 2001

Il semble donc que, si l'autoflagellation s'avère franchement contre-productive, en revanche l'autoglorification comminatoire bien menée a de bonne chance de faire mouche, car seul l'enfant s'offusque de ce que l'empereur soit nu. Entre ces deux extrêmes, il est généralement admis qu'est efficace une communication active, perçue comme sincère, et visant à prendre de vitesse le phénomène de psychologie des foules en apportant l'apaisement à l'opinion publique.

Conclusion : « Un mort est un con »

Il peut apparaître de prime abord que la crise, comme le drame ou la tragédie vécus, sont, par nature, ingérables. Mais en fait, la contradiction qui s'attache au management de crise n'est que de surface dans une société qui a fait de l'économie son lieu géométrique, avec de surcroît le changement pour moteur : n'a-t-on pas dit³⁹ qu'« entreprendre consiste essentiellement à changer un ordre existant » ? Dans ce contexte, gérer la crise est non seulement concevable, mais relève par définition des fonctions managériales. Car la crise n'est pas un pavé dans la mare suivi d'un retour à la situation antérieure par les forces de rappel de la normalité. Il s'agit d'en faire une rupture créatrice, selon l'expression de Patrick Lagadec, c'est-à-dire une source de progrès, une pratique et une logique d'action à effet structurant, un « tissage collectif d'intelligence ajoutée ».

De même que l'art du discours improvisé ne s'improvise pas, l'art du management de crise nécessite un entraînement lourd qui est en soi une école permanente avec l'avant, le pendant et l'après crise. Avant, il s'agit de se préparer par simulation et de se perfectionner afin d'acquérir les réflexes qui doivent prendre le relais de la raison pendant la phase d'hébétude, inévitable lorsque éclate la crise. Il s'agit également, ce faisant, d'apprendre à être vigilant à l'égard des signes prémonitoires, les « signaux faibles », qui, les analyses le montrent, précèdent toute crise. Ici, il faut partir du principe qu'une hirondelle peut faire le printemps. Auquel cas, il est judicieux de prendre en compte ce signe au lieu de le refouler, puis de l'interpréter et de le recouper avec d'autres informations du même ordre, dans le but de prendre les devants et tuer le mal dans l'œuf. Pendant, il s'agit, grâce à la phase réflexe, de ne pas se laisser emporter par le déferlement soudain pour, avec le retour des facultés de réflexion, préparer l'action et la conduire. Après, il s'agit d'intégrer l'expérience : un homme averti en vaut deux.

En conclusion, dans un monde voué à sa perpétuelle destruction et recréation, l'être est en perpétuel devenir, analysait Nietzsche. « Il faut vivre dangereusement », préconisait-il. Mais, qu'on le veuille ou non, la crise est au coin de la rue. Pour faire face, l'empirisme ne suffit pas : gérer la crise se conquiert et se travaille, sachant qu'« un être vivant est une mémoire qui agit⁴⁰ ». Maurice Genevoix, poilu de 14-18, observait que, dans les tranchées, les bleus avaient un taux de mortalité très supérieur à celui des anciens, aguerris. A sa façon, concise et opérante, le futur général Bigeard disait la même chose en Indochine à ses hommes exposés au danger : « Un mort est un con ».

³⁹ Philippe de Woot, Pour une Doctrine de l'Entreprise, Seuil, 1968

⁴⁰ Henri Laborit, Une Vie, Derniers Entretiens avec Claude Grenié, Editions du Félin, 1996, p.105

Bibliographie

Jean-Noel Kapfere, La Rumeur

Revue Française de Gestion Mars-Avril- Mai 1996

Patrick Lagadec, La Gestion des Crises, McGraw Hill, Montreal, 1991

Patrick Lagadec, Cellules de Crise, Les Conditions d'une Conduite Efficace, Les Editions d'Organisation, Paris, 1996

Patrick Lagadec, Ruptures Créatrices, Les Editions d'Organisation, Paris, 2000