texte

article

Visa pour l?impensable

"Notre premier devoir éthique est d?accepter de troquer les paradigmes adaptés aux questions d?hier, pour construire de nouvelles références en phase avec les défis d?aujourd?hui ; de troquer les « bonnes pratiques » du gestionnaire d?hier, pour les questions et inventions de l?explorateur, qui doit cheminer en ces contrées sauvages sans carte et sans boussole."

Par: Patrick Lagadec, Directeur de recherche à l?École polytechnique (Département d?économie), membre de l?Académie des technologies, spécialiste des crises non conventionnelles /

Publié le : 08 Septembre 2014

Partager sur :
- *Facebook*
- *Twitter*
- *LinkedIn*
- Imprimer cet article
- Enregistrer en PDF

Poursuivre la réflexion

« La première victime du SRAS fut le plan lui-même. »
Dr James Young [Pilote de la crise, Toronto ? 2003]

« Nous entrons désormais dans un nouvel âge critique,
et la grande affaire ce ne sera pas d?avoir les solutions,
ce sera le courage de porter les questions de telle manière que ce courage engendre quelque chose qui ne soit pas stérile. »
Maurice Bellet

« Terra incognita »

A l?occasion de la bouffée épidémique de SRAS en 2003, et plus nettement encore avec la perspective d?une possible grippe d?origine aviaire (H5N1), nos pays ont commencé à se saisir des formidables problèmes qui seraient posés par une pandémie. La première attention

a porté sur la mise en place de plans d?action, aux phases et aux réponses techniques de plus en plus précisément arrêtées, et articulées à la clé de voûte que constitue le plan OMS. L?alerte mondiale sur la grippe A/H1N1v en avril-mai 2009 a montré tout à la fois une indéniable réactivité aux signaux d?alerte, la capacité à engager des actions fortes, l?aptitude à communiquer de façon fluide? mais aussi d?insondables difficultés d?interprétation et de pilotage ? tout à fait « normaux » (Perrow, 2004) à l?ère des risques globaux (Lagadec, P. 2006, 2007 ; OCDE, 2003 ; Perrow, 2007 ; Lagadec, E., 2007). L?épisode du A/H1N1v est même en train de suggérer que nos systèmes peuvent être sérieusement ébranlés par un adversaire asymétrique, usant davantage de la déstructuration insidieuse que de la destruction massive (Lagadec, Guerrier, 2009).

Au c?ur de ces difficultés, la dimension éthique exige des examens attentifs, les plus en amont possible, tant les options prises, les déclenchements logistiques de grande échelle, les emballements d?opinion, peuvent rapidement engendrer de dangereuses embardées collectives ? qu?il y ait risque majeur ou anxiété submergeante. L?épreuve du SRAS avait déjà permis de cerner quelques questions spécifiques relatives à la quarantaine (liberté individuelle/pro-tec-tion collective), à l?information publique (protection de la vie privée/sécurité collective), aux pratiques en milieu du travail (sécurité des salariés/ sécurité de leur famille), aux personnes plus vulnérables (repérage/respect des personnes isolées, protection de ces personnes/protection vis-à-vis de ces personnes), aux solidarités à l?échelle du globe (pays riches/pays pauvres), etc. L?épisode de la grippe A/H1N1v a montré que ces préoccupations étaient bien fondées, même pour des alertes encore très limitées. Un rebond mutant de cet épisode, ou l?arrivée d?une grande pandémie de type 1918 ou 1347, montrerait l?importance cruciale de ces dimensions où se joue rapidement le « vivre ensemble » sans lequel il n?est point de société. Plus étrange encore pour des esprits cartésiens, la diffusion d?une « pandémie grise » (Leb?uf, 2009), hors de nos schémas en tout ou rien, pourrait générer un haut niveau de confusion et d?anxiété, également porteur de dérives préoccupantes.

Mais il nous faut aller au-delà des lignes d?interrogation éthique identifiées. Par dessous ces questions particulières, il y a un problème source bien plus déterminant. Quand les enjeux et les questions atteignent pareils niveaux de gravité (« réels » ou « perçus »), il ne suffit pas de veiller à ce que les dérapages ne soient « tout de même pas trop sérieux » ; il ne suffit pas de savoir « encadrer » l?action collective. L?exigence la plus fondamentale est bien que nos sociétés se mettent à la hauteur du défi ? gravité effective ou réalité insaisissable ? pour que celui-ci puisse être relevé. *L?impératif éthique le plus essentiel est de se régler sur les problèmes en cause, dans leur insondable complexité* ? et non, comme nous sommes trop habitués à le faire, sur les réponses techniques et managériales qui nous sont familières (même additionnées à la marge de quelques sauvegardes humanitaires tant bien que mal protégées).
A l?évidence, nous sommes convoqués sur des lignes de front qui nous sont bien barbares, tant pour l?intelligence que pour l?action (Guilhou, Lagadec, 2002 ; Ramo, 2009). Entre décrochage intellectuel et le refus d?obstacle, les difficultés et les pièges ne manquent pas. C?est pourtant bien sur ces enjeux d?intelligence et de pilotage que se joue notre « vivre ensemble » à l?heure des vulnérabilités globales.

Le but est ici de présenter, modestement, quelques points de repère dans cette exploration nécessairement très incertaine, à laquelle on ne saurait se soustraire sans prise de risque colossale. Notre premier devoir éthique est d?accepter de troquer les paradigmes adaptés aux questions d?hier, pour construire de nouvelles références en phase avec les défis

d?aujourd?hui ; de troquer les « bonnes pratiques » du gestionnaire d?hier, pour les questions et inventions de l?explorateur, qui doit cheminer en ces contrées sauvages sans carte et sans boussole.
On peut voir pareil arrachement comme une épreuve insupportable. Il est sans doute plus fécond de l?appréhender comme le défi constant de l?humanité, celui de la découverte de territoires inconnus. « Et les mots *terra incognita* sont bien les plus prometteurs que l?on ait jamais écrits sur les cartes de la connaissance humaine » (Boorstin, 1986).

Le courage de l?intelligence

« Le feu tue, les idées périmées aussi », disait Foch. La question de savoir si nous acceptons de nous laisser interroger sur nos références et de nos modèles de lecture du monde est la question éthique première. Si nous nous révélons incapables de penser les défis en émergence, si nous refusons les questions posées par la complexité, la discontinuité et le chaotique ? traits fondamentaux des menaces globales en émergence, notamment en santé publique ? nous nous mettons posture d?échec collectif potentiellement gravissime, nous prenons une posture de capitulation aux conséquences incalculables. Comme le dit Sun Tsu, « qui ne connaît pas ses risques, qui ne se connaît pas soi-même, sera défait à chaque bataille ».
Or, précisément, le gouffre est abyssal entre nos visions actuelles des risques et des crises, d?une part, et les réalités qui s?imposent désormais à vitesse accélérée. Comme l?écrit Ramo « Nous entrons dans un âge "révolutionnaire". Et nous y entrons avec des idées, des dirigeants et des institutions formatés pour un monde révolu depuis des siècles. » (2009, p. 8)
En bref, cette vision repose sur des paramètres dépassés : des risques isolés, indépendants, limités ? tant en probabilité qu?en gravité ?, connus, mesurés, contrôlés, assurés. Plus prégnant encore : nous faisons l?hypothèse que nous évoluons dans des contextes stables, des socles naturels et civilisationnels donnés. Ces visions permettaient de voir les crises comme de simples « accidents », conduisant à une suspension temporaire des conditions normales, rapidement retrouvées grâce à des interventions d?urgence cica-tri-sant des plaies spécifiques, circonscrites et bien « propres ». C?était un univers de « feedbacks négatifs » assurés, garantissant le retour à l?équilibre antérieur ; un univers d?emboîtements élémentaires, permettant des raisonnements d?additivité simple dans l?exécution des tâches. Dans cet univers, effectivement, les risques émergents, les crises du XXIe siècle, sont proprement « impensables ».

Deux fronts sont à considérer : des événements qui ne rentrent plus dans ces épures quadrillées, stables, et contrôlées ; des contextes et des socles qui « ne tiennent plus » comme par le passé. Nous voici aux prises avec des risques caractérisés par des sauts qualitatifs en termes de gravité, de diffusion, de vitesse, d?incertitude, de complexité. Brutalement, nous sommes confrontés à l?hyper-complexe, l?inconcevable, l?ignorance? et à des défis de communica-tion indéchiffrables.
Bien plus encore ? et c?est là désormais l?essentiel de la « nouvelle donne » ? ces risques hors-cadres s?inscrivent dans des environnements sujets à dynamiques de déstructurations massives. Ils se trouvent en effet en situation que l?on pourrait qualifier par approximation de « surfusion » (cette notion physique qui désigne la propriété surprenante d?un liquide à température très basse et qui cristallise à grande vitesse à la suite d?un choc opportuniste). Une dérive annexe, un fait anecdotique, une anxiété aiguë, et l?on peut assister à des prises

en masse foudroyantes.

Jusque très récemment ? la débâcle financière en septembre 2008 a joué ici le rôle de catalyseur ? le courage a manqué pour tolérer la mise en question des cadres de pensée coutumiers, et un début de prise en compte de cette « nouvelle donne ». La posture « optimiste » a été systématiquement opposée à toute considération lucide, sur le mode : « Ne jouons pas les Cassandre ! » ? ce qui est, on ne le relève jamais, une marque d?ignorance du fait que Cassandre n?est pas celle qui parle à tort et à travers pour annoncer des cauchemars délirants, mais celle qu?Apollon a privé de la faculté de convaincre de la justesse de ses anticipations.
La fuite panique devant l?interrogation a au moins deux sources. La première : l?intelligence, en ces domaines, semble rendre les armes dès lors qu?on l?invite à s?exercer en dehors de nos coquets jardins à la française, tracés au cordeau, qui se prêtent aux plus exquises modélisations. On répugne à quitter ces univers parfaits pour les contrées sauvages de l?extrême ? et l?on sait bien, avec Thomas Kuhn (1962), à quel point il est difficile et douloureux d?opérer un changement de paradigme. La seconde, sans doute encore bien plus prégnante, même si on répugne à l?admettre : nos psychismes semblent tout au plus préparés pour les environnements relativement protégés, pas du tout pour les mondes barbares. D?où la règle : « Ne jamais s?aventurer dans l?extrême, la discontinuité, le chaotique ? Territoires interdits ». On le laisse par avance à l?artiste, au philosophe, au scénariste d?Hollywood, et au terroriste.
Le problème est que nous sommes tous enfants de Descartes, formés à considérer que des *Règles* doivent permettre de tout connaître du monde, des Plans permettre de tout résoudre en appliquant les Règles, et que rien ne saurait y résister. Plus pernicieusement, à l?instar de Descartes, la perspective qu?il y aurait quelque part des réalités réfractaires à ces Règles dignes de la plus fine horlogerie suisse nous est insupportable. La psychanalyste Nicole Fabre, spécialiste de Descartes, le souligne : sous des apparences rationnelles, il y a l?angoisse vitale et obsessionnelle de « perdre la solidité d?un système qui ne tient que parce qu?il n?y demeure aucune faille » (Fabre, 2004, p. 91).

Il va pourtant falloir consentir à quitter ces lignes Maginot, désormais contournées (Lagadec, 2008a). On se récriera contre ce deuil nécessaire. Mais il faut y opposer une intelligence et une détermination à la hauteur des enjeux ? à l?instar de Maurice Bellet (2004) : «Si on me dit : ?puisque le modèle n?existe pas, la question n?a pas de sens? je répon-drai : ?ça c?est une réponse de technicien mais pas de scientifique ?. *Je me réclame ici de ce qui fait la science en acte, qui est précisément de se risquer aux questions pas possibles* ».
Certes, la tâche est lourde, vaste, et incertaine. Mais c?est l?ordre du jour de toutes les périodes de grandes mutations. Et les physiciens ont bien, dans leur champ, relevé ce type de défi. Comme l?a un jour dit Niels Bohr : « Si la mécanique quantique ne vous a pas profondément déstabilisée, c?est que vous ne l?avez pas comprise. » (Ramo, 2009, p. 14).
Précisément, dans le champ des pandémies, nous pourrions avantageusement nous inspirer de la détermination des pionniers qui, aux Etats-Unis, s?efforcèrent de mettre en place une nouvelle science médicale alors que l?on commençait à découvrir les enjeux de la sécurité sanitaire de grande échelle. C?était à la veille de la pandémie de 1918 : « Ils mirent sur pied un système qui serait en mesure de produire des gens capables de penser de façon nouvelle, capables de dépasser les modèles existants ». (Barry, 2004, p. 7).

Notre responsabilité est aujourd?hui de construire de nouvelles références pour approcher des univers marqués par la granularité et l?interdépendance généralisées, l?imprédictible et la discontinuité, la montée aux extrême et la perte de pertinence des séries statistiques du

passé. Il ne peut y avoir de sortie par le haut sans la détermination à sortir du simple polissage des idées acquises, pour affronter la page blanche, et tolérer la destruction des références qui ne fonctionnent plus que dans les manuels dépassés. C?est là un premier rendez-vous majeur avec la question de l?éthique.

L?invention stratégique

Les mêmes deuils et réinventions sont exigées dans le domaine de l?action. Nous ne sommes plus dans les baies abritées de la Coupe de l?*America* pour lesquelles nos modèles de référence excellent, ni même dans nos tempêtes coutumières pour lesquelles nous avons nos grilles de détection et de traitement. Nous voici dans des univers propices aux « vagues scélérates », loin de la linéarité et du « raisonnable ». Et c?est dans bien en ces théâtres d?opérations déchirés, mutants, aux repères délogés, qu?il s?agit de penser nos logiques de pilotage.
Dans la sphère de la santé publique, spécifiquement, nous disposons certes d?une science médicale autrement plus performante qu?hier, mais cet avantage comparatif est loin de garantir une meilleure résilience. Nos pays (plus exactement : la part non exclue des populations des pays du Nord), habitués au risques maîtrisés, aux socles assurés et aux environnements stables, ne disposeraient pas de grande marge pour affronter des défis de civilisation à la mesure des chocs de 1918 ou de 1347 : les couplages systémiques serrés provoqueraient des effets-masse qui laisseraient rapidement sur place nos plans techniques particuliers, qui procèdent plus à coup de réponses prédéfinies que de questionnement ouverts et partagés, de capacités d?application hiérarchique que de faculté d?invention collective. Comme toujours dans les grands épisodes de rupture, bien des institutions seraient plongées dans la sidération dès l?instant où leurs plans se révéleraient pensés pour un ensemble d?hypothèses pulvérisées d?entrée, ou impossibles à stabiliser pour correspondre aux grilles à disposition.
Mais attention : dans le contexte général qui est désormais le nôtre, tous fronts confondus ?économique, environnemental, géopolitique, etc. ? il ne faudrait pas nécessairement une pandémie sévère pour déclencher des déstabilisations mortifères ; et une pandémie sévère ne viendrait pas sans d?autres lignes aussi essentielles de déstructuration. Il est désormais impossible de penser des actions spécifiques pour des terrains spécifiques, nous sommes projetés dans des univers où tout réagit avec tout, sur fond structurellement instable ? ce qui exige des ruptures particulièrement inventives en matière de pilotage, des initiatives particulièrement hardies (Granatt, Young, Lagadec, 2009).
Quelles sont aujourd?hui les priorités, alors que les crises ne suivent plus le script (Guilhou, Lagadec, 2006), que les fondamentaux sont touchés (Guilhou, Lagadec, 2008) ? Plusieurs pistes sont à engager de front.

1. Préparer à la discontinuité et au chaotique

Notre philosophie de la gestion de crise est (sauf rarissime exception) ancrée sur la définition de situations nominales, la rédaction de plans de réponses, l?alignement des acteurs dans les chaînes de commandement étatiques, la préparation de communications globalement centrées sur la mise en ?uvre des dispositifs prévus. Il nous faut accepter de partir d?autres principes de conduite stratégiques. Fondamentalement, L?objectif n?est pas de *planifier l?inimaginable, mais de s?entraîner à lui faire face* (Lagadec, Rayer, 1997, p. 103). Non pas de recourir à des plans pour contrer la surprise, mais de s?entraîner à *être surpris*

(LaPorte, 2007). C?est là un autre monde, dont il s?agit d?inventer la grammaire et les récits. Pour l?heure, c?est un monde inconnu, et le plus souvent tenu hors de nos champs de responsabilité. Terrible posture éthique en vérité.

2. Préparer les dirigeants

L?urgence n?est plus d?entraîner les responsables à gérer des ensembles de réponses prédéfinies, mais bien de les aider à affronter des mers inconnues. Comme le souligne Christian Frémont (2004), c?est là « la responsabilité des élites, et si elles ne veulent pas l?exercer, il n?y a pas de raison qu?elles existent ». Concrètement : il ne s?agit plus de mobiliser les dirigeants deux heures par an pour leur faire jouer le rôle qui leur est dévolu dans des plans et leur faire suivre des « éléments de langage » déjà consignés ; il s?agit de les entraîner à travailler spécifiquement sur l?hyper-complexe, l?inconcevable, non pour appliquer les bonnes solutions prévues dans *le* script préalablement écrit, mais pour ouvrir des capacités d?interrogation stratégique et de créativité opérationnelle qui seront la clé de la traversée des turbulences chaotiques désormais à l?ordre du jour. Pour l?heure, ce sont là des dimensions essentielles (The White House, 2006 ; U.S. House of Representatives) qui n?ont pas encore droit de cité.

3. Se doter de moyens de prise de recul stratégique : les Forces de Réflexion Rapide (FRR)

Les grandes crises contemporaines sont devenues des ?formes? extraordinai-rement difficile à saisir. A ce jour, la démarche FRR est la plus convaincante (Béroux, Guilhou, Lagadec, 2007, 2008). Pour la raison fondamentale qu?elle est fondée en théorie : c?est un groupe de personnes hybride qui, en appui aux dirigeants et aux autres cellules (opérations, communication), ne cesse de travailler quatre questions :

a. *De quoi s?agit-il ?* Cela n?est jamais donné, surtout si la crise mute, et qui se trompe sur le diagnostic n?arrivera jamais à bon port.
b. *Quels sont les pièges ?* Ils sont foisonnants dans les situations instables, et le plus pervers survient lorsque c?est l?application la plus parfaite des dispositifs prévus qui devient le facteur même de développement de la crise.
c. *Quels sont les acteurs ?* Par nature, les crises en émergence rebattent les cartes, et il faut revoir là encore les cartographies habituelles si l?on veut avoir prise sur la situation.
d. *Quelles initiatives ?* Le point n?est pas de trouver les bons outils à appliquer, mais bien d?inventer les quelques dynamiques à engager pour déclencher et nourrir des cercles vertueux.

Cela suppose une préparation de chacun à tolérer que la prise de recul et le questionnement soient intégrés au système de réponse, et hautement valorisés quand ils ont été jusqu?ici tenus solidement en lisière. Pour l?heure, pareille démarche reste largement virtuelle : toute l?attention est fixée sur la mise en place de salles de crise bourrées des dispositifs techniques les plus rutilants (quand on en a les moyens), assurant une fonction de joker médiatique (voir « l?extase » de CNN autorisée à pénétrer dans « Fort Knox » de l?OMS à Genève, 1er mai 2009).

4. Une société civile remise dans la boucle

Les crises de l?avenir seront avant tout des crises systémiques, des crises de texture. Certes, il revient aux dirigeants de jouer leur rôle. Certes, les grands réseaux vitaux ont des responsabilités éminentes à exercer. Mais les réponses devront être tissées *avec* les populations, et les maillages qui font une société. On est bien loin de la seule « communication » ; on est véritablement dans la construction de réponses collectives aux défis collectifs. En situation extrême, cela suppose une information, non plus de bon aloi, mais de survie. Y compris, surtout, en situation gravissime, comme l?a souligné Abraham Lincoln dont l?adresse est reprise en lignes ultimes du livre de Barry sur la pandémie de 1918 : « C?est la peur, non la maladie, qui a failli pulvériser la société [?] Ceux qui sont aux commandes doivent tout faire pour garder la confiance du public. La voie à suivre est de ne rien distordre, de ne rien enjoliver, de ne manipuler personne. Comme l?a dit Lincoln, et mieux encore : ?Le responsable doit s?efforcer de rendre concret le défi ? quelle que soit l?horreur de ce défi. C?est seulement de cette façon que les gens peuvent broyer et traiter la difficulté » (Barry, 2004, p. 461 ; Abraham Lincoln, 1862). Et, là encore, attention : la situation n?est sans doute pas beaucoup plus simple quand on n?a pas affaire à une pandémie franche, mais à une forme menaçante insaisissable, recombinée avec toutes sortes de dimensions elles-mêmes mal identifiées. Et même pour des cas encore relativement « bénin », on peut voir la marque d?une culture « top down » bien classique ou d?une culture injectant en permanence intelligence, confiance et partage du pilotage : le site du ministère de la Santé du Québec fournit ainsi une marche à suivre bien intelligente pour la Grippe A/H1N1v ? tout est dit en une simple phrase (simple en apparence, mais impossible à formuler et publier si l?on n?est pas sur une ligne de confiance envers le citoyen) : « Il y a sans doute mieux à faire que de passer des heures dans des salles d?attente en présence de symptômes grippaux, quand ce n?est pas nécessaire? Consultez le feuillet d'aide à la décision pour en savoir davantage. » (Santé, 2009).

5. Une formation fondamentale à la hauteur des enjeux

La grande interrogation est la suivante : de quel bagage faut-il désormais doter futurs responsables et citoyens, pour qu?ils puissent trouver de nouveaux repères, socles de conviction, outils d?action partagés, dans un monde traversé de crises et de ruptures ? Non plus un monde stable ?dont il s?agit de « gérer » les soubresauts rares et ponctuels ? mais un monde dans lequel la dynamique de risque, de crise et de rupture devient la matrice même, le moteur de l?évolution (Bellet, 2004). Certes, c?est là un défi pour nos centres d?excellence, mais comme l?a dit Tocqueville, « si on ne veut pas subir une révolution, il faut la penser et la faire ». Et même si d?aventure on lance des formations à la « gestion de crise », le point

crucial ici est de ne pas se mettre dans cette impasse pathétique que Bismarck, dit-on, aurait souligné : « Tant que l?École de Guerre est à Paris, il n?y a aucun problème pour l?Allemagne. » Faisons attention à ne pas former de jeunes dirigeants, notamment, déjà formatés pour appliquer les « bonnes pratiques » du XXe siècle aux crises du XXIe siècle.

La grande décision

Quand les enjeux sont à ce point vitaux, il est impossible de choisir l?esquive ou la capitulation. Il nous faut passer à une attitude radicalement positive ? fondée sur la confiance. La confiance que nous avons les ressources, et d?abord en détermination personnelle et collective, pour prendre en charge les défis de notre histoire ? aussi bien de ses risques que de ses potentialités. C?est *la grande décision* sur laquelle de tous temps les hommes ont eu à se prononcer, et sur laquelle nous devons ? à notre tour ? nous prononcer à cette heure (Lagadec, 2008b). C?est là notre grand rendez-vous avec l?éthique à l?heure d?un monde désormais tout entier posté dans les *Cinquantièmes Rugissants*.

Note

Cette contribution approfondit deux textes publiés précédemment dans le cadre des activités de l'Espace éthique Assistance publique-Hôpitaux de Paris, et du Département de recherche en éthique, Université Paris-Sud 11 ? Centre collaborateur OMS pour l'éthique, Réseau de recherche en éthique médicale, INSERM :
Patrick Lagadec : "Pandémie grippale et réflexion éthique. Quelles exigences pour un pilotage à la hauteur des enjeux ?", in : *Pandémiques ? Pandémies, éthique, société*, n°1, octobre 2006, pp. 13-15.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/pandemique_1.pdf
Et :
Revue Hospitalière de France, n° 513, novembre-décembre 2006, pp 45-48.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Revue_hosp.pdf

Références

Barry, John, M. (2004): *The Great Influenza ? The Epic Story of the Deadliest Plague in History*, Penguin Books, New York.
Bellet, Maurice (2004) : « Aux prises avec le chaotique », entretien vidéo avec P. Lagadec.
Béroux, Pierre, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec (2007): "Implementing Rapid Reflection Forces", *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, March 2007, pp. 36-37.
Béroux, Pierre, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec (2008): "Rapid Reflection Forces put to the reality test", *Crisis Response*, Vol 4, Issue 2, March 2008, pp. 38-40.
Fabre, Nicole (2004) : *L?inconscient de Descartes*, Bayard, Paris, p. 91.
Frémont, Christian (2004), ?Gouvernance et Responsabilité dans des mondes explosés", à l?écoute de Christian Frémont, préfet de la zone de défense sud, préfet de la région Provence?Alpes-Côtes-d?Azur, préfet des Bouches-du-Rhône, précédemment directeur de l?administration au ministère de l?intérieur, directeur des stages à l?Ecole nationale d?administration.
Granatt, Mike, Patrick Lagadec, James Young (2009): ?The Magellan Initiative?, *Crisis Response Journal*

, Vol. 5, Issue 2, pages 10-11, March 2009.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/magellan.pdf
Guilhou, Xavier et Patrick Lagadec (2002) : *La Fin du risque zero*, Eyrolles-société, Les Echos.
Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (2006) : "Katrina - Quand les crises ne suivent plus le script", *Préventique-Sécurité*, n° 88, Juillet-août 2006, pp. 31-33.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS88_Katrina_ok.pdf
Guilhou, Xavier, Patrick Lagadec (2008) : "Quand les fondamentaux sont touchés - La gestion de crise en mutation", *Préventique-Sécurité*, Septembre-octobre 2008, N°101, pages 33-37.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS101_LagadecGuilhou.pdf
Kuhn, Tomas (1962), *The Structure of Scientific Revolution*, University of Chicago Press.
Lagadec, Erwan (2007): *Unconventional Crises, Unconventional Responses Reforming Leadership in the Age of Catastrophic Crises and Hypercomplexity*, Center for Transatlantic Relations, The Paul Nitze School of Advanced International Studies, The Johns Hopkins University, Washington DC.
Lagadec, Patrick et Janek Rayer (1997) : "Des crises aux ruptures : se mettre en condition de réussite", *Administration*, Juin 1997, p. 115-125.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/descrisesauxruptures.pdf
Lagadec, Patrick (2006): ?Crisis Management in the Twenty-First Century ? ?Unthinkable? Events in ?Unthinkable? Contexts?, in Havidan Rodriguez, Enrico L. Quarantelli, and Russel R. Dynes: *Handbook of Disaster Research*, Springer, September 2006. (Chapter 30, pp. 489-507).
Lagadec, Patrick (2007): ?Over the edge of the world?, *Crisis Response Journal*, vol. 3, issue 4, September 2007, pages 48-49.
Lagadec, Patrick (2008a) : ?Risques et crises : Questions sur nos ancrages", Ecole Polytechnique, Département d'Economie, Octobre 2008, Cahier n° 2008-9.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PL_200809.pdf
Lagadec,Patrick (2008b) : ?La Grande décision : capitulation ou invention, face aux événements extrêmes?, Ecole Polytechnique, 14 novembre 2008.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/La_grande_decision.pdf
Lagadec, Patrick, Marc Guerrier : "Réflexions à chaud sur la grippe A/H1N1" - Vendredi 1er mai 2009 - 14h30", Pandémie, Ethique, Société, Espace éthique, Assistance Publique - Hôpitaux de Paris et Organisation mondiale de la santé (centre collaborateur pour l'Ethique).
www.espace-ethique.org/fr/grippe.php
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/pl_mg_pandemie1.pdf
LaPorte, Todd R. (2007): ?Critical Infrastructure in the Face of a Predatory Future: Preparing for Untoward Surprise?, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol. 15, n°1, March 2007, p. 60-64.
Leb?uf, Anne (2009): The Global Fight Against Avian Influenza ? Lessons for the Global Management of Health and Environmental Risks and Crises, Health and Environment Reports n°2, *Les cahiers de l?IFRI, February 2009.*
Lincoln, Abraham (1862): State of the Union Address, December 3.
OECD (2003): *Emerging Risks in the 21st Century, An Agenda for Action*, Paris.
Perrow, Charles (1984): *Normal Accidents*, *Living with high risk technologies*, Pinceton, NJ, Princeton University Press.
Perrow, Charles (2007) : *The Next Catastrophe ? Reducing Our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters*, Princeton University Press.
Ramo, Joshua Cooper (2009): *The Age of the Unthinkable*, Little, Brown and Company, New York.

Santé et services sociaux Québec, 23 juin 2009.
http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2009/09-220-...
Sun Tzu (1972) : *L?Art de la guerre*, Champs Flammarion.
The White House (2006): *The Federal Response to Hurricane Katrina ? Lessons Learned*.
U.S. House of Representatives (2006): *A Failure of Initiative*, Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate the Preparation for and Response to Hurricane Katrina, US Government Printing Office.

[1] www.patricklagadec.net

Partager sur :
- *Facebook*
- *Twitter*
- *LinkedIn*
- Imprimer cet article
- Enregistrer en PDF

Sommaire