

Codiv-19 : TROISIÈME PHASE, SECOND SOUFFLE

Patrick LAGADEC ¹

9 Mars 2020

HAUTE TENSION

Le passage au « stade 3 » de l'épidémie semble « inéluctable ». Les interrogations demeurent sur le niveau de gravité du phénomène ², sans oublier les risques sur le système de santé d'un emballement des réactions collectives.³

L'État se montre désormais mobilisé dans ses multiples composantes, et tente d'ajuster au mieux les mesures à prendre en fonction tout à la fois du théâtre d'opérations national et international, et de l'hétérogénéité des situations locales. Cela en ligne de crête : Toute mesure globale sera dénoncée comme aveugle, toute mesure spécifique sera critiquée comme incohérente. Et beaucoup sera dicté par les perceptions, elles-mêmes fortement dépendantes des actualités diffusées en continu, sur les chaînes, les plateaux, les réseaux. Comme le soulignait récemment Thomas Legrand, éditorialiste sur France Inter, un bandeau sur une chaîne de télévision peut aisément supplanter tout message gouvernemental.

Pour le monde économique, le décrochage de l'activité peut aller du trou d'air très sévère au krach cataclysmique – avec plongée dans l'inconnu.⁴ Les « Plans de Continuité d'Activité » sont déployés, et d'abord pour que les grandes armatures de nos sociétés technologiques avancées tiennent bon. Mais ces PCA ont plutôt été pensés pour des situations de crise particulières, relevant plus de l'accident que de la rupture systémique globale. Les PME sont en proie à inquiétude extrême quant à leur survie.

Le citoyen voit se dérouler un film à cadence frénétique, où tout se mélange, entre chiffres qui ne veulent plus dire grand-chose mais toujours anxiogènes, dernières études (plus ou moins robustes) qui pointent des surprises inquiétantes en matière de contamination ou de létalité, alertes répétées avec tel ou tel nouveau cas mis en exergue le temps d'un "Breaking news" commenté d'autant plus longuement que le recul fait défaut, etc. Si l'horloge interne du téléspectateur en quarantaine est directement branchée sur les lucarnes d'information continue qu'il consomme à haute dose, elle lui sert de ventilateur fou.

Le tout se nourrit d'une sourde attente de « fin du monde », sous les coups conjugués du chaos climatique, des fragilités économiques et financières qui ne sont pas guéries des abîmes de la crise financière de 2008, des tensions internationales et de la multiplication des « trous noirs » humanitaires, des déstructurations nationales qui produisent Gilets Jaunes et manifestations à profusion, du terrorisme et de ses zones grises de plus en plus larges et de moins en moins contrôlables... Il y avait déjà « la fin du mois » qui le disputait à « la fin du monde », voici avec le virus une terreur hautement contaminante concernant « la fin de la semaine ». Avec tout ce que cet arrière-plan peut avoir de puissance auto-réalisatrice.

À cette heure, c'est donc la haute tension sur tous les fronts, tous en interactions et alors que les éléments ne se sont pas encore déchaînés – sauf à la bourse.

Laissons chacun, à la place qui est la sienne, trouver les meilleures trajectoires possibles, ouvrir les meilleures boîtes à outils disponibles. C'est là assurément une partie infiniment délicate.

Mais il ne faut pas oublier que, pour toutes les grandes ruptures – possibles, ou provoquées – la bataille se joue moins sur les tactiques concrètes à mettre en batterie que sur les visions, les conceptions, les orientations de fond qui pourront donner sens et puissance aux mille et une

initiatives qu'il faudra engager. Sans principes fondamentaux, l'action risque d'épuiser plus que de construire.

La plongée dans la « troisième phase » va exiger un second souffle. On peut tenter de réfléchir ainsi sur ces couches profondes qui vont orienter notre action.

LIGNES FORCES

Sérénité

Le mot peut faire bondir : « *Sérénité, mais vous n'avez pas vu dans quel vortex nous sommes jetés ! Il n'y aucun espace pour de la "sérénité" !* ».

Je comprends parfaitement cette bouffée suffocante d'angoisse. Et chacun la ressent. Notre responsabilité individuelle et collective est pourtant de ne pas s'y laisser piéger.

Respiration

Je songe à une expérience personnelle d'épisode « d'essoufflement » en plongée sous-marine. Tout à coup, en raison d'une activité trop intense, on ne parvient plus à reprendre son souffle. Le plongeur non préparé risque de ne pas trouver la parade et de tout empirer. Énervement en tentant d'accélérer la respiration, sans se concentrer sur l'expiration nécessaire pour expulser le surplus de CO₂. Réaction-panique avec une remontée folle à la surface, avec un risque mortel. La seule réponse possible : la lucidité, pour identifier le problème au plus tôt ; le calme, pour ne pas en rajouter en désordres dans tous les sens ; un blocage instantané des réactions-pièges que l'on pourrait avoir – avec en tout premier lieu ce retour-panique vers la surface, facilité par le gonflage réflexe de la bouée de « sécurité » qui se transforme en bouée mortelle ; une alerte et une coordination avec l'équipe de plongée ; une petite remontée pour diminuer la pression, et peu à peu retrouver une respiration contrôlée via un expiration accentuée.

Il y a un peu de cela dans notre situation actuelle. A cette heure, il est urgent et nécessaire de prendre du recul, de tenter de regagner du calme, de retrouver une respiration maîtrisée. Et surtout, d'éviter de tout précipiter par des décisions-paniques – qu'elles soient individuelles ou collectives. Ce point est nécessaire à chacun, quelle que soit sa fonction, du citoyen individuel au dirigeant.

La crise financière de 2008 avait déjà donné un exemple de navigation d'un système au bord de l'implosion. Le Sénateur Harry Reid, Leader de la Majorité au Sénat américain avait confessé en direct sur CNN, le 18 septembre 2008 :

« Personne ne sait que faire. Nous sommes dans un nouveau territoire. C'est un tout autre jeu. Il ne s'agit plus de soccer, de basketball, de football. C'est un nouveau jeu, et il va falloir trouver comment il se joue. Vous pouvez interroger Bernanke, Paulson. Ils ne savent pas quoi faire. Mais ils tentent de trouver des idées. C'est une affaire à plusieurs milliers de milliards de \$, et ça ne se réglera pas à brève échéance ».

En réponse à l'angoisse collective profonde, le Dr Bail Saltz⁵ avait donné, toujours sur CNN, des conseils marqués au coin d'un bon sens salutaire :

« Il faut une méthode pour faire descendre le stress. Faites du sport, c'est mieux que les anxiolytiques. Pas d'autodestruction avec l'alcool. Ne restez pas scotché devant la télé. Parlez à vos proches. Restez à distance des gens paniqués et toxiques. Et si vous n'y parvenez pas, consultez ».

Dans le même sens, un autre spécialiste souligne aujourd'hui l'importance de ne pas laisser le stress l'emporter, car trop de stress réduit les capacités immunitaires, ce qui n'est vraiment pas

le moment pour cela. D'où son conseil de pratiquer la sophrologie, la méditation, le contrôle de la respiration. ⁶

Bien sûr, on peut objecter que ces lignes de réponse sont insignifiantes quand on mesure l'immensité du défi – si ce défi se concrétise réellement. Je répondrai que la sérénité doit plonger ses ancrages dans une détermination absolue à faire face à l'inconnu.

Détermination

Je songe, même si cela peut apparaître surfait, à Winston Churchill : il avait accepté la question existentielle dans toute sa profondeur, ET y avait opposé une totale détermination :

"N'y avait-il pas déjà eu des précédents ? Athènes avait dû se soumettre à Sparte et les Carthaginois avaient opposé à Rome une résistance sans espoir. Il n'est pas rare dans les annales du passé que des États courageux, fiers et insoucians, et même des races entières aient été balayées de telle façon que leur nom seul ait survécu, quand il n'a pas été lui-même enseveli dans l'oubli.

Pourtant, je ne pouvais m'empêcher de penser qu'il y avait plus de 2000 ans que les Anglais n'avaient pas vu les feux de bivouacs étrangers s'allumer sur la terre britannique." ⁷

"J'ai, moi-même, une confiance absolue que si tous font leurs devoirs, si rien n'est négligé et que les meilleures dispositions sont prises, comme il est fait en ce moment, que nous allons nous montrer une fois de plus capables [...] de traverser la tempête [...]." ⁸

Si ces lignes semblent par trop décalées, je rappellerai le mot si juste de Xavier Guilhou avec qui nous avons réfléchi à la question des ruptures et de ses défis existentiels :

"Ce sont les moments forts de votre existence qui vont vous servir de socle pour lancer des dynamiques qui feront émerger les solutions." ⁹

Des mots qui font écho à ce que me confiait Laurence de la Ferrière, exploratrice de l'Antarctique, que j'interrogeais sur les ressources personnelles à mobiliser en situation extrême :

« Il y a deux pièges à éviter. Le premier : l'euphorie. Tout va bien, on relâche la vigilance, et c'est l'accident. Le second : le découragement ; on se dit que l'extrême n'est pas fait pour les êtres humains, on s'assoit et on attend les secours. »

Il y a des moments où il faut chasser les pensées négatives de son esprit... Et se dire que, certes, la situation est bien difficile, mais qu'il n'y a pas de raison qu'on n'en sorte pas. Fondamentalement, il faut se mettre en phase avec l'extrême, ce qui suppose de se libérer de tous les repères que l'on croit connaître et qui marchent en temps normal. Cela suppose un ajustement permanent et une très grande humilité. Je vais puiser au fond de moi de l'énergie profonde, je sors de tout ce que j'ai appris, et je vais essayer de m'adapter à une situation à laquelle je ne m'attendais pas. Ça c'est intéressant. Et avec les autres, qui deviennent différents. C'est cela qui est passionnant, c'est vraiment l'histoire de la vie. » ¹⁰

Plasticité

Milieus liquides

Les temps qui viennent seront marqués par des chocs, des surprises, des reculs, des espoirs déçus, sans exclure des perspectives plus encourageantes. Sans oublier de très bonnes nouvelles, qui nous prendraient complètement à revers : par exemple une Chine qui sortirait de l'épreuve en meilleure posture que les autres continents...

Nous sommes aux prises, tous azimuts, avec des « problèmes diaboliques »¹¹ faits d'écheveaux de problèmes complexes et interdépendants – avec impossibilité d'isoler les causes, de trouver des solutions spécifiques, de progresser par essais-erreurs puisque toute action a des effets de cliquets. Les milieux sont fluides, les contextes volatils, les couplages globaux et serrés, les socles fragilisés, les prises en masse brutales, et souvent opportunistes.

Les raisonnements linéaires ne sont plus pertinents que pour des zones très spécifiques des vastes domaines à maîtriser. Nous voici dans le foisonnant explosif, comme le souligne Joshua Cooper Ramo déjà cité dans les notes précédentes, tant c'est désormais notre territoire :

*« Dans un système linéaire simple on peut cartographier les effets d'une crise à la manière d'une chute de dominos. Mais, dans une société en réseau, frappée par des bouleversements, la prévisibilité est un idéal imaginaire. Soumettez un réseau à un choc et vous obtiendrez ce que le stratège Edward Smith a nommé " la réaction en chaîne déclenchée par une balle de ping-pong lancée sur une table couverte de pièges à souris, sur laquelle d'autres balles de ping-pong sont lancées – une réaction presque explosive dont la direction et l'état final ne sauraient être prédits" ».*¹²

Il va nous falloir cultiver une grande adaptabilité, tout en étant vigilant sur le risque de perte de cohérence, ou de perte d'adhésion dans la mesure où cette flexibilité nécessaire pourra être lue comme signe d'une incapacité à planifier, à ordonner, à réduire la confusion. Il nous faut bien comprendre et faire comprendre que le contexte général impose cette plasticité à la fois mentale et opérationnelle.

Force de Réflexion Rapide

Je redirai à nouveau que pareille flexibilité stratégique et tactique n'est possible que s'il y a, en accompagnement profond, un travail en recul, permanent et à haute vitesse. C'est ce qu'avec Xavier Guilhou nous avons nommé « Force de Réflexion Rapide » et avons introduit à EDF sous la direction de Pierre Bérour alors directeur du contrôle des risques.¹³

C'est là un espace de respiration qui aide à mieux cerner les défis, les pièges, les nouvelles voies possibles. Certes, c'est là, le plus souvent, une démarche très éloignée de la culture de nos organisations, car fondée sur le *questionnement*, loin des réponses préprogrammées à coordonner et communiquer. Je note toutefois que cette démarche est à cette heure précise adoptée par la Team D5, en charge de la communication, au sein du centre de crise national belge, sur la crise du coronavirus.

On objectera que la situation est déjà trop grave pour que ce type de démarche soit véritablement utile ; je réponds qu'on doit toutefois la mettre en œuvre pour se donner de la profondeur de champ, et se mettre en posture de dompter ce que l'on pourra dompter, en évitant et en corrigeant au plus vite les inévitables erreurs.

Commentateurs, employés, citoyens...

Certes chacun doit être vigilant, et ne pas abandonner tout esprit critique. Il y aura des erreurs de commises, à identifier et faire connaître aux responsables pour correction. Mais il va aussi falloir que chacun intègre qu'en situation à ce point mouvante, la réponse ne saurait être rigide, bien ordonnée, totalement cohérente, sans effet pervers, etc. Les observations, les critiques doivent pouvoir prendre en considération ce contexte. Les échanges aussi doivent pouvoir s'inscrire dans la fluidité, non dans l'exigence de perfection – à laquelle d'ailleurs personne ne croit, même en situation habituelle. Ni la dénonciation acerbe, qui ajoutera davantage encore de tension et de déstructuration qui ne sont pas vraiment utiles dans le contexte.

Solidarité

Les grands chocs sont de grandes épreuves en termes de cohésion. À tous les échelons, sur tous les fronts, il nous faut engager des initiatives pour resserrer les liens, vivifier le sens de l'action de chacun, être à l'écoute des inquiétudes, des questions, des suggestions, etc.

Du côté des responsables, cela signifie une priorité donnée à toute la sphère RH pour jauger au mieux, ouvrir des marges de liberté, communiquer de la meilleure manière, insuffler du respect, du lien et de la confiance.

Du côté du citoyen – et notamment du patient, du consommateur – il sera important de ne pas seulement considérer la collectivité nationale, les responsables, l'État, comme des puits sans fond, devant tout à l'individu. Par exemple : « Dois-je aller surcharger les urgentistes et structures hospitalières pour des problèmes qui n'ont pas à être apportés à cet endroit que l'on a bien fléchi sur les cas les plus graves ? ». Je me souviens d'une observation du Docteur Marie-Cécile Barthet, Directrice des Secours Médicaux lors de la catastrophe d'AZF (Toulouse, 21 septembre 2001) :

« Des patients m'ont dit : « *Non pas moi, occupez-vous d'abord de l'autre personne, là, elle est plus gravement touchée que moi* ». ¹⁴

Certes, on peut penser cette perspective bien « bisounours », comme on dit de toute perspective autre que conventionnelle. Nos sociétés sont en effet en proie à des dynamiques d'égoïsme forcené peu adaptées aux situations de grands défis collectifs. Il nous faut cependant ouvrir d'autres voies, autant que cela est possible. Au moins doit-on tout tenter.

D'un point de vue national, comme je le notais dans ma dernière note, il faut bien mesurer le choc que constitue l'épreuve pour un pays déjà déchiré en profondeur, avec un niveau de violence soutenu et en constante « manifestation ». Il pourrait être opportun de ne pas en rajouter avec des traitements à la hussarde de dossiers hyper-sensibles touchant aux ancrages du pays. En ce moment, la cohésion nationale, ou ce qu'il en demeure, doit être regardée comme le lait sur le feu. Et il pourrait être intelligent de réfléchir à répondre aux sentiments exacerbés en matière de justice sociale et d'équité fiscale. Plutôt que de tonner des impératifs techniques, il va falloir étonner par une surprenante capacité d'innovation en termes de sens et de volonté collective.

Inventivité

Je reprendrai ici des passages de mon dernier livre : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*.¹⁵

Dans les crises et ruptures majeures, le plus ardu est de s'extirper de la vision-réflexe : « le retour à la normale ». Bien sûr, chacun l'exige : retour rapide à la situation antérieure, celle qui a toujours prévalu. Et pourtant, dans bien des cas à venir, ce sera là un objectif impossible à tenir. Il faudra faire son deuil du monde tel qu'il était pour se projeter dans un autre, l'enfanter, l'habiter.

Certes, ce n'est pas au dirigeant d'apporter cet avenir clé en main. Il n'est pas un « sauveur ». Comme le dit Karl Jaspers, « *quand on attend un sauveur, c'est le Führer qui arrive* ». ¹⁶ Mais le dirigeant a une responsabilité éminente à endosser dans la recherche collective de ces nouvelles trajectoires à inventer et impulser. Cela suppose, notamment, énonciation de la tâche à accomplir, pédagogie quant à l'impossibilité de retrouver l'antérieur, appui pour le “travail de deuil”, accompagnement dans l'invention collective. Il pourra aider en plantant des jalons, en aidant à repérer les impasses, à conjuguer les souhaits.

Dans cette ligne, Herman Leonard et Arnold Howitt, qui dirigent le programme “Leadership in Crises” à la Kennedy School of Government (Harvard) précisent avec justesse :

« Le leadership efficace lors des crises conventionnelles est largement ancré sur l’expertise et l’autorité. [...] Pour les situations inédites, il s’agit d’abord de faire montre d’ingéniosité, d’invention, de créativité, et non d’apporter des réponses déterminées déjà connues, ou de se plier à des règles établies par le passé. Les organisations n’ont alors pas d’autres choix que d’inventer leur nouvelle approche – par définition, il n’y pas de script à suivre. [...]

Les leaders efficaces doivent orchestrer un processus d’adaptation, et non une recherche de réponses techniques. [...] Les leaders doivent éviter de se mettre dans le rôle de « livreur de réponses en chef ». Tenter de s’inscrire dans cette perspective ne fera qu’accentuer les difficultés, en se condamnant à subir des exigences à la fois infondées et irréalistes. [...]

Au lieu de tenter de fournir des réponses, les leaders efficaces visent plutôt à réaffirmer et (re)définir les valeurs essentielles de l’institution. Le leadership dans les temps de bouleversement se définit par les valeurs qu’il préserve, et non par la capacité à obtenir toutes les bonnes décisions opérationnelles. Les gens suivront, feront de gros efforts, et accepteront des sacrifices s’ils voient les responsables engagés avec résolution et constance pour préserver et protéger des valeurs auxquelles ils croient et sont profondément attachés. »¹⁷

Dans le brouillard, les contradictions, les tensions, le plus important pour le dirigeant est de s’astreindre à dégager des lignes repères. Certes, l’erreur est toujours possible, et les changements seront nécessaires. Mais il faut s’efforcer en permanence de dégager des visions qui permettront de favoriser les nouvelles données nécessaires.

Et le dirigeant pourra demander à chacun de lui présenter en permanence des points de synthèse ciblant l’essentiel dans leur domaine – alors que le risque est de voir chacun se perdre dans une pulvérisation des données, un magma d’interventions, avec rapidement du décrochage d’efficacité, de cohésion, de confiance.

Quand tout pousse à la désintégration, il faut se battre pour construire des lignes de référence qui aideront à naviguer le chaotique.

Cela va nécessiter des dépassements décisifs :

1. Dans nos préparations aux situations de crise, ne pas se contenter des schémas des années 90, encore dominants.
2. Mobiliser les dirigeants sur ces crises-ruptures pour lesquelles le terrain d’apprentissage est le plus souvent vierge.
3. Faire évoluer nos cultures organisationnelles et institutionnelles, toujours très réfractaires au questionnement hors cadre.
4. Cesser de neutraliser tous les individus dont la principale qualité n’est pas le conformisme garanti.
5. Et cela sans perdre les compétences basiques qui peuvent donner une robustesse et une résilience minimale à nos systèmes.

¹ Patrick Lagadec : *Le Temps de l’invention - Femmes et Hommes d’État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019.
<http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeInvention.pdf>

² <https://www.lequotidiendumedecin.fr/specialites/infectiologie/le-covid-19-est-un-reel-danger-deux-scientifiques-font-le-point-sur-le-coronavirus-sars-cov-2>

https://www.rtf.be/info/opinions/detail_coronavirus-lettre-ouverte-a-la-ministre-de-la-santepublique?id=10443799&fbclid=IwAR26LBCL9_2vmPgRTjE8DhXgmRCM9yHZqXy2bbvTA_4bfH_XcGNQnKkC14k

a contrario :

<https://www.24heures.ch/suisse/suisse-romande/peur-coronavirus-largement-exageree/story/11326078>

- 3 <https://www.lci.fr/sante/video-coronavirus-la-surreaction-des-politiques-risque-d-etre-plus-grave-que-la-maladie-alertent-des-medecins-2147280.html>
- 4 François Lenglet, 05 03 2020, <https://www.rtl.fr/actu/international/coronavirus-queelles-sont-les-consequences-economiques-de-l-epidemie-7800205452>
<http://www.leparisien.fr/economie/coronavirus-les-petits-patrons-reclament-un-soutien-massif-pour-eviter-la-catastrophe-03-03-2020-8271783.php>
- 5 8 october 2008, <https://drgailsaltz.com>
- 6 The New York Times, How to Stop Touching your Face, March 6 2020,
“My general advice would be that people should try to reduce their stress over all, as opposed to obsessively worrying about what they touch,” said Stew Shankman, a professor of psychiatry and behavioral sciences at Northwestern University. “Stress impacts your immune system, and the more you’re stressed, the more you’re reducing your body’s ability to fight off infections.”
He said he worried about the effects of using ritualistic behaviors, like snapping a rubber band on your wrist each time you touch your face. It is more effective, he said, to try to be in the present moment, practicing meditation and mindfulness exercises and focusing on your breathing.” <https://www.nytimes.com/2020/03/05/health/stop-touching-your-face-coronavirus.html>
- 7 In Benoist-Méchin : *Soixante jours qui ébranlèrent l'Occident - 10 mai-10 juillet 1940*, Bouquins, Robert Laffont, 1956, p. 804-805.
- 8 *The speeches of Winston Churchill*, Penguin Books, London, 1990, p. 165.
https://fr.wikisource.org/wiki/We_shall_fight_on_the_beaches
- 9 Xavier Guilhou, in Patrick Lagadec : *Ruptures créatrices*, Éditions d’Organisation – Les Échos éditions, 2000, p. 107.
- 10 "Avec l’extrême”, Entretien avec Laurence de la Ferrière, Exploratrice de l’Antarctique, auteur de "Seule dans le vent des glaces", J’ai Lu, Robert Laffont, n° 6372, 2000, conférencière - intervenante en entreprise (contact@laurence-de-la-ferriere.com). Montage : Aurélien Goulet. Voir la vidéo sur le site : www.patricklagadec.net, section Films pédagogiques.
- 11 Horst Rittel et Melvin Webber, « Dilemmas in a General Theory of Planning », *Policy Sciences*, Elsevier, 4, 1973.
- 12 Joshua Cooper Ramo, *The Age of the Untinkable – Why the New World Disorder Constantly Surprises Us and What We Can Do About It*, New York, Little, Brown and Company, 2009, p. 117. *L’Âge de l’impensable – Comment s’adapter au nouveau désordre mondial*, Paris, J. C. Lattès, 2009..., p. 219.
- 13 Patrick Lagadec : “La Force de réflexion rapide – Aide au pilotage des crises”, *Préventique-Sécurité*, n° 112, juillet-août 2010, p. 31-35.
http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/PS112_p31_Lagadec-p.pdf

Patrick Lagadec : intervention dans le cadre d'une mission de préparation de documents pédagogiques sous forme de témoignages vidéo, confiée à CRISOTECH par le SGDSN, sur le thème de la fonction d'anticipation au sein de la Cellule Interministérielle de Crise, 16 janvier 2019, <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>

- ¹⁴ "Toulouse, 21 septembre 2001", Entretien avec le Docteur Marie-Cécile Barthet, Responsable de l'unité de médecine de Catastrophe du Samu-31, Directeur des Secours Médicaux lors de la Catastrophe d'AZF, le 21 septembre 2001. <http://www.patricklagadec.net/fr/films.htm>
- ¹⁵ Patrick Lagadec : *Le Temps de l'invention - Femmes et Hommes d'État aux prises avec les crises et ruptures en univers chaotique*, Préventique, 2019 (p. 34-35). <http://www.patricklagadec.net/fr/pdf/Lagadec-LeTempsdeLInvention.pdf>
- ¹⁶ Karl Jaspers, *La Bombe atomique et l'avenir de l'homme*, Buchet Chastel, Paris, 1963, p. 646.
- ¹⁷ Herman B. Leonard and Arnold Howitt, "Leading in Crisis: Observations on the political and decision-making dimensions of response", in: Ira Hesloot, Arjen Boin, Brian Jacobs, and Louis Comfort (Ed.), *Mega-Crises – Understanding the Prospects, Nature, Characteristics and the Effects of Cataclysmic Events*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, 2012., pages 25-34.