

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LES PROBLÈMES PERNICIEUX ET LE GOUVERNEMENT : UNE QUÊTE SANS FIN

Maj M.M.A. Métivier

JCSP 40

Exercice Solo Flight

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2016.

PCEMI 40

Exercice Solo Flight

Avertissement

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2016.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LES PROBLÈMES PERNICIEUX ET LE GOUVERNEMENT :
UNE QUÊTE SANS FIN**

Maj M.M.A. Métivier

“This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”

Word Count: 3179

“La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale.”

Compte de mots: 3179

LES PROBLÈMES PERNICIEUX ET LE GOUVERNEMENT : UNE QUÊTE SANS FIN

« Certains problèmes sont si complexes que vous devez être hautement intelligent et bien informé juste pour être indécis à leurs sujets. »

Laurence J. Peter

Pourquoi est-ce que certaines questions relatives aux politiques du gouvernement semblent constamment être un problème? Pourquoi notre gouvernement ne parvient-il pas à résoudre une fois pour toutes les questions relatives aux acquisitions de la défense, aux enjeux sociaux ou encore environnementaux? Ces questions occupent constamment la sphère politique et toute tentative de résolution se traduit inévitablement par la génération de problématiques supplémentaires. En fait, le degré de complexité de ces questions est tel que ces dernières peuvent être qualifiées de problèmes pernicieux. Ces problèmes pernicieux sont hautement résistants à toutes tentatives de résolution et les structures décisionnelles ainsi que la culture prévalente au sein de notre gouvernement sont très mal adaptées à la résolution de ce type de problèmes.¹ De plus, les méthodes de résolution de problèmes traditionnelles sont tout simplement vouées à l'échec face aux problèmes pernicieux.² La gestion efficace des problèmes pernicieux requiert une approche différente qui tient compte de la complexité sociale de ces problèmes et qui nécessite une approche plus globale, collaborative et innovatrice.³ Cet essai jettera un

¹ Blackham Jeremy, « Dealing with Wicked Problems », *RUSI Journal*, Vol 152, No. 4, (August 2007), p. 37, <https://www.rusi.org/publications/journal/ref:A46B87FD7A1F69/#.VV0BcWZNJJM>

² Ritchey, Tom, « Wicked Problems : Modelling Social Messes with Morphological Analysis », *Swedish Morphological Society*, Vol 2, No.1, (2013), p. 2, <http://www.swemorph.com/pdf/wp.pdf>

³ Australia. Australian Public Service Commission. *Tackling Wicked Problems : A Public Policy Perspective*, Commonwealth of Australia, 2007, p. iii, http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/6386/wickedproblems.pdf

regard sur la complexité des problèmes pernicioeux et sur l'efficacité du gouvernement canadien à affronter ces derniers. Nous démontrerons que bien que le gouvernement ait fait des efforts afin d'utiliser les approches en réseaux pour attaquer les problèmes pernicioeux, qu'il ne parvient toujours pas à gérer ces derniers d'une manière efficace et que la quête afin de leur faire face est destinée à être un éternel recommencement. Afin de soutenir notre thèse et de faciliter la compréhension, nous débuterons tout d'abord par un survol de la théorie entourant les problèmes pernicioeux. Nous examinerons ensuite les facteurs qui empêchent le gouvernement de gérer efficacement les problèmes pernicioeux en analysant comment la prise de décision et la culture au sein du gouvernement nuisent à la résolution des problèmes pernicioeux.

LES PROBLÈMES PERNICIEUX

La théorie derrière les problèmes pernicioeux a tout d'abord été introduite dans les années 70 par Horst Rittel et Melvin Webber.⁴ Ces derniers avancèrent l'idée qu'il existe toute une gamme de problèmes de planification sociale et organisationnelle qui ne peuvent être résolus par les méthodes de résolution de problèmes linéaire traditionnelles. Ils qualifièrent ces problèmes de pernicioeux en raison de leur nature perverse et extrêmement résistante aux tentatives de résolution. À l'opposé des problèmes apprivoisés,⁵ les problèmes pernicioeux n'ont aucune définition précise de la nature du problème et de la solution nécessaire. Bien que pouvant être d'une très grande complexité, les problèmes

⁴ Rittel, Horst W.J., and Melvin M. Webber. « Dilemmas in a General Theory of Planning » *Policy Sciences* 4, no. 2 (June 1973), p. 155-169, http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General_Theory_of_Planning.pdf

⁵ Traduction libre de « tame problem ».

apprivoisés peuvent être définis très clairement et il est possible d'identifier lorsque l'état final a été atteint. Par exemple, construire un tunnel sous la Manche ou envoyer un homme sur la lune peut être excessivement complexe. Mais au bout du compte, on peut traverser le tunnel ou non et il y a un homme sur la lune où il n'y en a pas.⁶ Les problèmes pernicioeux quant à eux tirent leur complexité du contexte social dans lesquels ils évoluent, car les acteurs ne sont pas en mesure de s'entendre sur la définition du problème ni sur la solution nécessaire. De plus, les problèmes pernicioeux n'ont pas de solution définitive. En d'autres mots, ils ne peuvent pas être résolus. Les solutions appliquées peuvent seulement améliorer la situation ou la rendre pire.⁷ Combattre le terrorisme, la pauvreté, ou la violence dans les écoles ne sont que quelques exemples de problèmes pernicioeux.

Rittel et Melvin ont initialement défini dix critères caractérisant les problèmes pernicioeux, mais la plupart des analystes s'entendent sur les six critères suivants⁸ :

1. Le problème ne peut être compris tant qu'une solution n'a pas été formulée.

Comment le problème est défini dérive en partie de chaque action qui est proposée afin de le résoudre. Chaque solution offerte met en évidence de nouveaux aspects du problème qui à leur tour nécessitent de nouveaux ajustements à la solution proposée. Ainsi, il n'y a aucune formulation définitive

⁶ Blackham. « Dealing with Wicked Problems », p. 36,

⁷ Rittel and Webber. « Dilemmas in a General Theory of Planning », p. 160,

⁸ Conkling, Jeff. « Wicked problems & Social Complexity », Chapter 1 of *Dialogue Mapping : Building Shared Understanding of Wicked Problems*, (Wiley, 2005), p. 7-8, <http://www.cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf>

du problème ou de la solution. Chaque acteur impliqué à sa propre perspective du problème et de ce qui constitue une solution acceptable.

2. **Il n'existe pas de point précis pouvant déterminer qu'un problème pernicieux a été résolu.** Comme il n'y a aucune formulation définitive du problème, il n'y a pas non plus de solution définitive. Le processus de résolution se termine généralement lorsqu'il n'y a plus de ressource disponible ou lorsqu'un compromis acceptable a été atteint.
3. **Les solutions aux problèmes pernicieux ne sont pas « vraies » ou « fausses ».** En fait, les solutions proposées ne peuvent être qualifiées qu'en terme de « meilleures » ou « pire », « satisfaisante » ou « non satisfaisante ». La qualité de la solution est grandement dépendante du point de vue des acteurs impliqués, de leurs cultures, valeurs et objectifs.
4. **Chaque problème pernicieux est unique et spécifique à un contexte.** Il existe tellement de facteurs et de conditions reliés à la dynamique sociale et au contexte spécifique d'un problème pernicieux que chaque problème est unique et que les solutions proposées le sont tout autant. L'application de solution développée pour d'autres problèmes est vouée à l'échec.
5. **Toute tentative de résolution d'un problème pernicieux est unique.** Étant donné le degré de complexité sociale et d'interaction avec d'autres problèmes, chaque tentative de résolution génèrera nécessairement des effets secondaires. Chaque tentative a des conséquences pouvant empirer le problème ou générer d'autres problèmes pernicieux.

6. **Les problèmes pernicioeux n'ont pas un nombre défini de solutions.** Il n'est pas possible de prouver que toutes les solutions possibles à un problème donné ont été identifiées. Il est possible qu'il n'y ait aucune solution ou une multitude de solutions d'identifiées ainsi qu'un nombre infini d'options non identifiées.

Un problème pernicioeux ne doit pas nécessairement satisfaire tous les critères pour être considéré comme pernicioeux. Dans la plupart des cas, on remarque que les problèmes peuvent être pernicioeux à différent degré.⁹ L'aspect le plus important concernant la gestion des problèmes pernicioeux est tout d'abord de reconnaître la nature de ces derniers. Les problèmes pernicioeux sont si persistants qu'ils font maintenant partie du décor des organisations qui finissent par ne plus les voir.¹⁰ De plus, l'erreur la plus commune commise par les organisations aux prises avec des problèmes pernicioeux c'est de traiter ces derniers comme des problèmes apprivoisés. Une approche qui est vouée à l'échec avec ce type de problème. Il faut cependant bien reconnaître que cette façon d'aborder les problèmes est profondément ancrée au sein de notre culture. Cette culture découle de l'ère des sciences, ère dans laquelle tous les problèmes étaient considérés comme apprivoisés et où l'identification et l'analyse des faits allaient nécessairement mener à l'élaboration de la bonne solution.¹¹ Cette méthode linéaire de résolution de problèmes est illustrée à la figure 1. Alors que cette méthode de résolution en cascade était essentiellement basée sur le succès des individus à résoudre des problèmes nous constatons désormais que cette approche n'est tout simplement pas efficace avec les

⁹ *Ibid.*, p. 10.

¹⁰ Conkling, Jeff. « The Age of Design », (CogNexus Institute, 2001), p. 5, <http://www.cognexus.org/ageofdesign.pdf>

¹¹ *Ibid.*, p. 8.

problèmes pernicious. Tel que le suggèrent les critères énoncés plus haut, une approche conceptuelle est nécessaire où la définition du problème est intimement liée aux solutions proposées. Ceci génère une analyse de va et viens où chaque solution proposée a un impact sur la définition du problème et vice versa tel que démontré par la ligne verte de la figure 1.

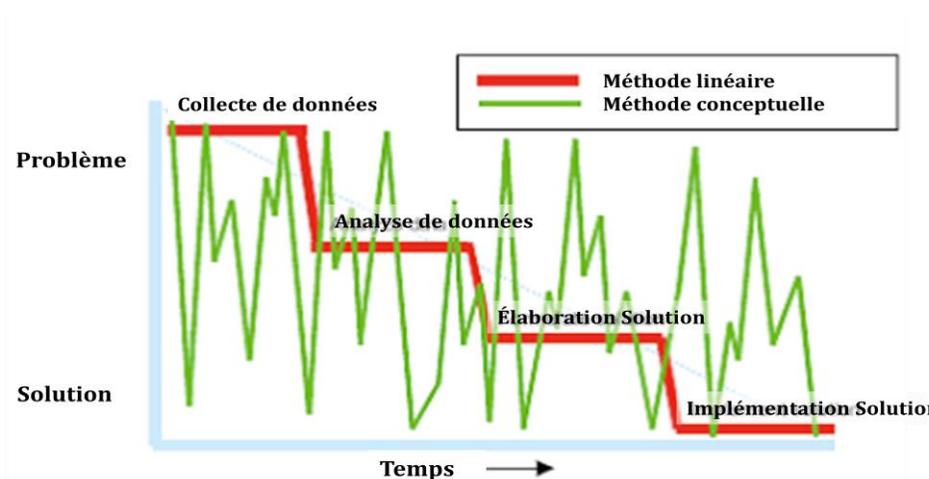


Figure 1: Méthode de résolution de problème linéaire en cascade versus conceptuelle. Conkling, « Wicked problems & Social Complexity », p. 6.

Nous assistons de plus désormais à un nouveau paradigme où le processus de résolution de problème devient de plus en plus un processus social qu'individuel.¹² Un des obstacles majeurs concernant la gestion des problèmes pernicious est lié à la complexité sociale et à la multitude d'acteurs ayant une vision parfois diamétralement opposée, qui doivent être impliqués dans le processus. La complexité sociale est dépendante du nombre d'acteurs impliqués. Plus il y a de joueurs concernés et plus la complexité sociale est grande. Chaque joueur a une expérience, une personnalité et un style de pensée qui lui sont propres en plus d'une culture, vision et des objectifs organisationnels particuliers. La

¹² *Ibid.*, p. 10.

complexité sociale crée de la fragmentation qui éloigne les acteurs dans différentes directions ce qui rend les problèmes pernicioeux encore plus pernicioeux.¹³ Les problèmes pernicioeux sont particulièrement prévalents au sein des organisations gouvernementales. Et la complexité sociale présente, non seulement au sein des différents ministères, mais également entre eux, rend la résolution des questions politiques extrêmement complexe à résoudre.

Comment alors peut-on attaquer et gérer les problèmes pernicioeux de façon efficace? La clé du succès réside dans une approche collaborative en réseau qui parviendra à développer une compréhension commune du problème ainsi qu'un engagement commun des participants envers les solutions proposées. Cela ne veut pas nécessairement dire que tous sont d'accord avec la définition du problème, mais plutôt que tous comprennent la perspective des autres joueurs et sont en mesure d'appliquer un certain degré d'intelligence collective afin de faire progresser les discussions.¹⁴ L'engagement commun signifie que tous les participants s'entendent sur les objectifs établis et sur les moyens de les atteindre.¹⁵ Cette compréhension et engagement commun est absolument essentiel afin d'affronter efficacement les problèmes pernicioeux et d'implanter les solutions identifiées avec succès.¹⁶ La gestion efficace des problèmes pernicioeux nécessite également que la définition du problème et de la solution soit constamment revisitée et ajuster en raison de la nature constamment changeante du problème. Cela exige donc une

¹³ Conkling. « Wicked problems & Social Complexity », p. 14.

¹⁴ *Ibid.*, p. 15.

¹⁵ *Ibid.*, p. 19.

¹⁶ Conkling. « The Age of Design », p. 14.

très grande flexibilité et capacité d'adaptation ainsi qu'une excellente tolérance aux risques.

ANALYSE DES FACTEURS

Maintenant que nous avons introduit la théorie relative aux problèmes pernicioeux, il est maintenant temps d'analyser pourquoi le gouvernement ne parvient pas à gérer les problèmes pernicioeux de manière efficace. Certains facteurs comme la façon dont le gouvernement décide ainsi que la culture organisationnelle sont des éléments centraux expliquant pourquoi le gouvernement rencontre si peu de succès.

La prise de décision au sein du gouvernement a significativement changé au cours du dernier quart de siècle.¹⁷ L'influence et le pouvoir que détenaient jadis les ministres ne sont maintenant plus aussi grands en raison de l'avènement de la cour gouvernemental. De nos jours, et pour reprendre la terminologie que Daniel Savoie utilise dans son livre : *Qu'est-il arrivé au professeur de musique*, c'est le premier ministre et sa cour qui règne et qui dirige centralement le gouvernement. Toutes les questions politiques et budgétaires d'une quelconque importance sont prises par le premier ministre, le ministre des Finances et quelques autres courtisans privilégiés.¹⁸ À titre d'exemple, plusieurs décisions importantes concernant le déploiement des FAC en Afghanistan furent prises en quasi isolation par le premier ministre et quelques-uns de ces conseillers les plus proches. Les ministres de la Défense nationale et des Affaires étrangères ne furent même pas consultés

¹⁷ Savoie, Donald J. *Whatever Happened to the Music Teacher?*, McGill University Press, 2013, p.62.

¹⁸ *Idem.*

au préalable.¹⁹ Considérant que l'approche globale de la politique étrangère du gouvernement en Afghanistan peut être considérée un problème pernicieux, il est difficile d'imaginer que ces deux ministres ne furent pas consultés dès le départ. Le premier ministre et sa cour exercent un contrôle très serré sur le programme politique du gouvernement, sur les décisions prises et les relations avec les médias.²⁰ Toutes les politiques et initiatives majeures sont annoncées, tel un éclair, avec peu ou pas de consultations et avec peu de considération pour conséquences de second ordre.²¹ Tel que nous l'avons vu dans la théorie des problèmes pernicieux et étant donnée le très grand nombre d'acteurs affectés par ces décisions éclair, il n'est pas étonnant de voir surgir une multitude d'autres problèmes venant souvent envenimer la situation. Un autre exemple de ceci est que la majorité des réductions budgétaires effectuées par le gouvernement dans les dernières années ont été faites en appliquant systématiquement une réduction en pourcentage à tous les ministères.²² Toutes consultations préalables auraient très certainement entraîné en un débat interminable sur les conséquences négatives sur tel ou tel programme. Le premier ministre évite intentionnellement de faire face à ce problème pernicieux, mais encore ici, les impacts de second ordre se font nécessairement sentir.

Si le premier ministre et sa cour ont un intérêt particulier envers une politique, une initiative ou un projet, les décisions se prennent très rapidement. À l'inverse, si certaines initiatives ne génèrent pas autant d'intérêt, ces derniers laissent la bureaucratie gouvernementale suivre son cours. Tel que l'a déjà fait remarquer la politicienne

¹⁹ *Idem.*

²⁰ *Idem.*, p.72.

²¹ *Idem.*, p.90.

²² *Idem.*, p.100 et 107.

britannique Shirley Williams, la fonction publique et la bureaucratie sont un excellent mécanisme de freinage.²³ La relégation de certaines questions à l'appareil gouvernemental sert le but évident d'éviter que ces dernières viennent entacher la réputation politique du gouvernement.²⁴ De la perspective du premier ministre, gouverner centralement lui permet d'exercer un plus grand degré de contrôle et de protéger ses propres intérêts politiques ainsi que ceux de son gouvernement.²⁵ La gestion au sein du gouvernement est maintenant beaucoup axée sur la gestion de crise et éviter le blâme est devenue un élément central de la gouvernance au sein de l'État. Dans un monde évoluant à l'ère des technologies, l'information circule à la vitesse de la lumière et n'importe quels problèmes, aussi banal soit-il, peuvent avoir un impact politique négatif pour le gouvernement.²⁶ Non seulement le gouvernement essaie d'éviter le blâme, mais lorsque quelque chose tourne mal, il est également rapidement enclin à l'assigner.²⁷ Il est alors intéressant de noter que Jeff Conklin dans son article *les problèmes pernicioeux et la complexité sociale*, spécifie que le blâme est un signe visible qu'il existe de la fragmentation au sein des acteurs impliqués dans la gestion des problèmes pernicioeux. Il est difficile d'atteindre la compréhension et l'engagement commun nécessaire à la résolution de problèmes pernicioeux lorsque les joueurs impliqués sont occupés à se pointer mutuellement du doigt.²⁸ Lorsque des scandales ou des bévues font irruption, on voit souvent par la suite la création de nouvelles politiques, nouvelles règles, nouveaux

²³ *Idem.*, p.6.

²⁴ *Idem.*, p.91.

²⁵ *Idem.*, p.93.

²⁶ *Idem.*, p.225.

²⁷ *Idem.*, p.108-109.

²⁸ Conkling. « Wicked problems & Social Complexity », p. 14.

processus et nouveau comité de surveillance qui ne font qu'augmenter la complexité et les risques de fragmentation.²⁹

La prise de décision au sein du gouvernement est certes une des raisons centrales pour laquelle le gouvernement n'arrive pas à gérer efficacement les problèmes pernicioeux, mais la culture est également un autre facteur prédominant. D'un point de vue individuel, notre société a été conditionnée depuis l'enfance à approcher et à résoudre les problèmes d'une façon linéaire. Ce fait a été renforcé non seulement par notre système scolaire, mais également par les institutions nous employant qui valorisent ceux qui détiennent les bonnes réponses.³⁰ C'est pour cette raison que le gouvernement excelle dans la résolution de problèmes apprivoisés et est si mal préparé à faire face aux défis particuliers que posent les problèmes pernicioeux. Ceci explique aussi en partie pourquoi le gouvernement semble souvent utiliser les mêmes recettes lorsqu'il fait face à un problème. Cela peut être très efficace s'il s'agit d'un problème apprivoisé, mais ce n'est pas le cas lorsque l'on fait face à des problèmes pernicioeux. À titre d'exemple, le gouvernement semble penser que la création de secrétariat est la panacée à tous les problèmes; secrétariat pour le groupe de travail sur l'Afghanistan, secrétariat national d'approvisionnement en chasseur, secrétariat de la stratégie nationale d'approvisionnement en matière de construction navale et plus récemment, le secrétariat pour la stratégie des acquisitions de la défense. Comme nous l'avons vu précédemment, chaque problème pernicioeux est unique et les solutions déjà toutes mâchées sont presque certainement vouées à l'échec. Si le gouvernement ne s'assure pas d'adresser la spécificité de chaque problème, il risque bien

²⁹ Savoie. *Whatever Happened to the Music Teacher?*, p.93.

³⁰ Conkling. « The Age of Design », p. 9.

de créer des défis additionnels auxquels il devra faire face. De plus, même si de prime abord la création de ces secrétariats semble une bonne pratique de gestion en réseau pour aborder les problèmes pernicioeux, encore faut-il que les joueurs interdépartementaux impliqués réussissent à développer une compréhension et un engagement commun. Étant données les différentes cultures organisationnelles présentes au sein de chaque ministère, ceci n'est pas qu'une mince affaire. Outre les cultures particulières de chaque département, il faut aussi prendre en considération que chaque ministre est responsable d'un mandat clair lui ayant été assigné par le premier ministre.³¹ Alors que dans le passé chaque ministère fonctionnait essentiellement en silo, de nos jours, le travail des départements est de plus en plus lié entre eux. Cependant, la culture organisationnelle, encore prévalente, et la responsabilité de chaque ministre envers leurs mandats spécifiques font en sorte de générer de la fragmentation au sein des équipes interdépartementales. Ceci rend évidemment difficile l'atteinte d'une compréhension et d'un engagement commun. Il y a toujours un ministère qui tire plus fort que les autres sur la couverture.

Il faut cependant bien admettre que le gouvernement a fait des efforts dans les dernières décennies afin de moderniser la fonction publique et la façon dont le gouvernement fonctionne. L'avènement de la Nouvelle Gestion Publique (NGP) avait pour but de rendre la gestion du gouvernement plus comme l'industrie privée. Elle visait entre autres à redonner le pouvoir décisionnel aux gestionnaires, de diminuer la bureaucratie et de se débarrasser de sa culture réfractaire aux risques.³² Mais l'initiative de la NGP s'est vite

³¹ Savoie. *Whatever Happened to the Music Teacher?* p.124-125.

³² *Ibid.*

butée contre la réalité politique du secteur public. Le gouvernement n'a jamais été en mesure de laisser plus de contrôle aux gestionnaires, ceci est beaucoup trop risqué politiquement. Contrairement au secteur privé, le secteur public est constamment dominé par l'environnement et les considérations politiques.³³ L'opinion publique et la compétition perpétuelle pour gagner le suffrage des électeurs sont ce qui perpétue cette culture réfractaire aux risques et ceci n'est pas prêt de changer. Cette culture a fait en sorte de créer une bureaucratie lourde, encombrante et lente à réagir.³⁴ Comme nous l'avons vu plus tôt, pour gérer efficacement les problèmes pernicioseux il est essentiel que le gouvernement soit flexible, agile et en mesure de corriger le tir rapidement. Par contre, la culture actuelle au sein du gouvernement ne s'y prête pas bien du tout.

CONCLUSION

Somme toute, nous avons vu que pour gérer efficacement les problèmes pernicioseux, il est nécessaire d'avoir une approche collaborative en réseau qui tient compte de tous les joueurs et qui parviendra à développer une compréhension commune du problème et un engagement commun envers la solution proposée. Nous avons démontré que la prise de décisions éclairées par le premier ministre et sa cour sans consultations ni considérations pour les effets secondaires ne constitue pas une pratique efficace pour gérer les problèmes pernicioseux et contribue à amplifier le problème ou à en générer d'autres. Nous avons également vu que la culture individuelle et organisationnelle au sein du gouvernement fait en sorte que les problèmes pernicioseux sont souvent gérés comme des

³³ *Ibid.*, p. 219.

³⁴ *Ibid.*, p.63.

problèmes apprivoisés et des solutions préconçues appliquées à toutes les sauces sont vouées à l'échec avec les problèmes pernicioeux. Et finalement, nous avons vu que malgré des efforts pour modifier la culture du gouvernement avec des initiatives comme le NGP, que la réalité politique fait en sorte que cette culture n'est pas prête de changer. Bref, il est évident que la prise de décisions ainsi que la culture enracinée et prévalente au sein du gouvernement font en sorte que ce dernier ne gère pas efficacement les problèmes pernicioeux. En fait, non seulement ne les gère-t-il pas efficacement, mais la résolution des problèmes pernicioeux par le gouvernement est destinée à être un éternel recommencement.

BIBLIOGRAPHIE

- Australia. Australian Public Service Commission. *Tackling Wicked Problems : A Public Policy Perspective*, Commonwealth of Australia, 2007,
http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/6386/wickedproblems.pdf
- Blackham Jeremy, « Dealing with Wicked Problems », *RUSI Journal*, Vol 152, No. 4, (August 2007), p. 36-38,
<https://www.rusi.org/publications/journal/ref:A46B87FD7A1F69/#.VVoBcWZNJJM>
- Camillus, John. « Feed-Forward Systems : Managing a Futur Filled with Wicked Problems », *Rotman Magazine*, (Winter 2015), p. 53-59,
<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=db3b382f-9dce-4fdc-86ad-79ab10a2f923%40sessionmgr112&hid=121>
- Camillus, John. « Strategy as a Wicked Problem», *Rotman Magazine*, (Winter 2009), p. 29-33,
<http://eds.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=db3b382f-9dce-4fdc-86ad-79ab10a2f923%40sessionmgr112&hid=121>
- Christensen, Karen. « Building Shared Understanding of Wicked Problems », (Interview with Jeff Conkling), *Rotman Magazine*, (Winter 2009), p. 17-20,
http://www.cognexus.org/Rotman-interview_SharedUnderstanding.pdf
- Conkling, Jeff. « Wicked problems & Social Complexity », Chapter 1 of *Dialogue Mapping : Building Shared Understanding of Wicked Problems*, Wiley, 2005,
<http://www.cognexus.org/wpf/wickedproblems.pdf>
- Conkling, Jeff. « Growing a Global Issue Base : An Issue-based Approach to Policy Deliberation », (presented at the Directions and Implications of Advanced Computing (DIAC) conference in June of 2008),
http://www.cognexus.org/Papers/Growing_a_Global_Issue_Base.pdf
- Conkling, Jeff. « Dialog Mapping : An approach for Wicked Problems », CogNexus Institute, 2003, <http://www.cognexus.org/dmforwp2.pdf>
- Conkling, Jeff. « The Age of Design », CogNexus Institute, 2001,
<http://www.cognexus.org/ageofdesign.pdf>
- Jones, Harry. « Taking Responsibility For Complexity : How Implementation Can Achieve Results in the Face of Complex Problems », *Overseas Development Institute*, Working paper 330, (June 2011),
<http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6485.pdf>

- Morrison, Val. « Wicked Problems and Public Policy » *National Collaborating Centre for Healthy Public Policy* (June 2013),
http://www.ncchpp.ca/docs/WickedProblems_FactSheet_NCCHPP.pdf
- Nickerson, J. and Ronald Sanders. *Tackling Wicked Government Problems : A Practical Guide for Developing Enterprise Leader*, Brookings Institution, 2013.
- Ritchey, Tom, « Wicked Problems : Modelling Social Messes with Morphological Analysis », *Swedish Morphological Society*, Vol 2, No.1, (2013),
<http://www.swemorph.com/pdf/wp.pdf>
- Rith, Chanpory and Hugh Dubberly. « Why Host and Rittel Matters », *Design Issues*, Vol 22, No.4, (Automne 2006), http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2008/06/ddo_article_rittel.pdf
- Rittel, Horst W.J., and Melvin M. Webber. « Dilemmas in a General Theory of Planning » *Policy Sciences* 4, no. 2 (June 1973), p. 155-169,
http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General_Theory_of_Planning.pdf
- Savoie, Donald J. *Whatever Happened to the Music Teacher?*, McGill University Press, 2013.
- Skaburskis, Andrejs. « The Origin of Wicked Problems » *Planning Theory & Practice* 9, no. 2 (June 2008), p. 277-280,
<http://eds.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=930026bb-f4c6-45a5-9f4a-96efa5b4edc4%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4205&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=a9h&AN=32746982>
- Stoppelenburg, Annemieke et Hans Vermaak. « Handling Wicked Problems at the Dutch Ministry of Foreign Affairs : Making Modern Public Organizations Manageable », (paper presented to Management Consultancy Division, Academy of Management for the 2005 Conference in Honolulu, Hawaii in 2005),
<http://cognexus.org/HandlingWickedProblems.pdf>