



HAL
open science

L'écosystème décisionnel : une modélisation de l'organisation des acteurs de la sécurité en situation de crise

Guillaume Delatour, Didier Calcei, Paul Henri Richard

► To cite this version:

Guillaume Delatour, Didier Calcei, Paul Henri Richard. L'écosystème décisionnel : une modélisation de l'organisation des acteurs de la sécurité en situation de crise. Congrès Lambda Mu 22 " Les risques au cœur des transitions " (e-congrès) - 22e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sécurité de Fonctionnement, Institut pour la Maîtrise des Risques, Oct 2020, Le Havre (e-congrès), France. hal-03453503

HAL Id: hal-03453503

<https://hal.science/hal-03453503v1>

Submitted on 28 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



L'écosystème décisionnel : une modélisation de l'organisation des acteurs de la sécurité en situation de crise

The decision-making ecosystem: a modeling of the organization of security actors in crisis situations

Delatour Guillaume *Université de technologie de Troyes*
Troyes, France
guillaume.delatour@utt.fr

Didier Calcei
South Champagne Business School
Troyes, France
didier.calcei@yschools.fr

Paul Henri Richard
Université de technologie de Troyes
Troyes, France
paul_henri.richard@utt.fr

Résumé -

Notre étude propose une nouvelle lecture des modalités de coopération entre les acteurs de la sécurité dans le cadre de la gestion d'une crise. À l'aide d'une étude de cas, nous proposons le modèle d'écosystème décisionnel. Il met en avant les propriétés écosystémiques spécifiques influençant la prise de décision.

Mots clés - sécurité globale, gestion de crise, écosystème d'affaires, coopération.

Abstract -

This study proposes a new modelisation of the cooperation issues between security actors in the context of crisis management. We hypothesize that concepts of business ecosystem and cooperation are relevant to provide an original description of the relationships between actors. Using a case study, we propose a new modelisation called decision ecosystem model.

Key words - global security, crisis management, business ecosystem, cooperation, decision making

I. INTRODUCTION

Dans de nombreux pays, les questions de sécurité et de gestion de crise sont des prérogatives régaliennes. En France, depuis 2004, les règles de gouvernance ont été déclinées dans une structure de planification ORSEC (Organisation de la Réponse de Sécurité Civile) élargie. Ces doctrines et pratiques ont évolué au fur et à mesure que s'opérait la reconnaissance progressive des risques majeurs d'une part et l'irruption de nouvelles menaces, notamment terroristes, d'autre part. Ainsi, chaque nouvel événement majeur peut activer les différentes échelles d'autorités publiques et mobiliser l'ensemble des acteurs de la sécurité (secours, sûreté, santé...). Lorsque la crise frappe, qu'elle soit d'origine accidentelle ou intentionnelle, la méconnaissance immédiate associée aux événements, l'incertitude sur les effets des décisions prises, l'instantanéité de la médiatisation et les demandes de

réponse en temps réel de la population poussent l'État et les acteurs de la sécurité à définir de nouvelles modalités de coopération. Ainsi, la dernière version du tome 7 de la doctrine ORSEC, conçu à la suite des attentats des années 2010, propose une nouvelle organisation de la chaîne de commandement. Elle renforce également le rôle des centres de crise comme état-major de coordination et d'aide à la décision [1]. Si ce tome, réalisé par la DGSCGC¹, constitue la norme de nouvelles modalités de coordination, deux constats en montre les limites :

1/ Si les champs de décision et de responsabilité sont bien décrits dans le cadre juridique et doctrinal, l'État peine à faire émerger un cadre doctrinal unique et appliqué au sein de l'ensemble des acteurs de la sécurité, au-delà de la sécurité civile. À titre d'exemple, l'EOGN et l'ENSOSP proposent leur propre définition et modalités de gestion de crise.

2/ Les retours d'expérience des derniers événements majeurs nous montrent l'existence d'espaces ouverts et de zones d'actions non strictement couverts par la doctrine. Au sein de ces zones grises, plusieurs acteurs peuvent se positionner comme leader/décideur, afin de valoriser des intérêts individuels et/ou corporatistes [2]. C'est par exemple le cas lors d'opérations spéciales (prise d'otages, traque d'individus lourdement armés), pour lesquels plusieurs acteurs (comme la police ou la gendarmerie, ou sur une autre compétence les pompiers et les associations agréées de sécurité civile) peuvent mettre en avant un savoir-faire professionnel spécifique.

La littérature scientifique a depuis longtemps pris en charge ces problématiques d'organisation et de décision. En outre,

¹ Direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crise

identifier les modalités de coopération les plus efficaces entre plusieurs types d'acteurs caractérisés par des cultures professionnelles, des organisations et des modes d'action différents, constitue encore un verrou majeur de la littérature sur la gestion de crise [2], [3].

L'objectif de cet article est de proposer une nouvelle lecture des modalités de coopération existantes entre les acteurs de la sécurité dans le cadre de la gestion d'une crise. Pour cela, nous mobilisons le corpus théorique des écosystèmes d'affaires [4] : largement repris depuis dans le champ du management stratégique, ce concept a apporté de nouveaux outils théoriques permettant de mieux analyser les relations entre différents acteurs économiques confrontés aux nouveaux contextes de la mondialisation. En effet, les turbulences de marché et l'augmentation des niveaux de compétition induits motivent les entreprises à s'engager dans des processus de coopération afin de gagner en agilité et résilience. L'intérêt des écosystèmes d'affaires pour notre étude réside dans la capacité de ce concept à décrire plusieurs types de relations particulières entre acteurs, simultanées, et a priori non envisageable ou incompatibles. Plus particulièrement, nous projetons deux hypothèses :

1. l'organisation et les relations des acteurs de la sécurité peuvent être vues comme un écosystème d'affaires particulier centré sur la prise de décision, et ainsi montrer l'intérêt de sortir d'une logique d'organisation en silo pour adopter perspective de réseaux et d'influence mutuel.
2. les modalités d'interaction entre les acteurs du secours sont caractérisées à la fois par des rapports de coopération forts et des rapports de compétition cachés. Ce sont ces rapports de compétition qui contribuerait à neutraliser l'émergence d'un référentiel commun et placerait le leader de cette doctrine en position de domination par rapport aux acteurs. Cet « écosystème décisionnel » se caractériserait particulièrement par une coopération faible entre les acteurs.

Notre analyse s'appuie sur l'étude des attentats parisiens de 2015. À l'aide de la méthode de l'étude de cas, nous analysons la manière dont l'ensemble des acteurs s'organisent et collaborent pour gérer l'évènement.

La première partie de l'article a pour objectif de dresser un état de l'art sur le concept d'écosystème d'affaires et sur les relations de coopération entre acteurs. La structuration chronologique a été préférée, afin de montrer l'importante évolution des concepts depuis leur première publication. Ainsi, si les premières définitions du concept ne portaient que sur les relations entre des acteurs économiques et appliqué au domaine marchand, l'extension du concept aux acteurs non marchands, et intégrant les institutions publiques, ouvrent de nouvelles perspectives théoriques intéressantes. La seconde partie de l'article s'attache à présenter le protocole méthodologique suivi pour réaliser l'étude de cas. Enfin, la troisième partie met en perspective la littérature et les résultats obtenus. Nous montrons la validation des deux hypothèses prises initialement et proposons l'écosystème décisionnel comme modèle

permettant d'éclairer l'organisation des acteurs de la sécurité en situation de crise.

II. ÉTAT DE L'ART

A - Émergence de la notion d'écosystème d'affaires

De la métaphore au concept

Le concept d'écosystème d'affaires (ESA) émerge de la pensée de James Moore, qui, dès 1993, propose une lecture innovante de l'organisation et de la dynamique des relations d'affaires entre acteurs marchands. Il présente l'ESA comme un cadre d'analyse nouveau, qui permet d'intégrer de nouvelles logiques de coopération, alternatives aux stratégies concurrentielles classiques [4]. Moore définit l'ESA comme une communauté économique supportée par l'interaction entre les organismes du monde des affaires. Cette communauté va produire des biens et services en apportant de la valeur aux clients, qui feront eux même partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, producteurs, concurrents et autres parties prenantes [4], [5]. Si la définition initiale de l'écosystème d'affaires proposée par Moore a d'abord soulevé quelques ambiguïtés [6] ou fait état de plusieurs contradictions et limites [5], [6], elle a ensuite donné lieu à un champ de réflexion fertile [6], [7]. Au-delà de la polémique suscitée, la métaphore a été dépassée et la notion d'écosystème d'affaires est aujourd'hui pleinement discutée au sein de la littérature en management stratégique. En dépit des faiblesses pointées, le concept développé par Moore permet de souligner les dimensions à la fois communautaire (co-vision, co-gestion, co-développement) et motivationnelle de cette forme d'organisation : idéalement dans un écosystème d'affaires, les leaders « *co-imaginent et co-gèrent la co-évolution des membres* » réalisant ainsi une forme d'action collective où « *les membres trouvent les moyens de se rallier à un avenir* » [8].

Définition et intérêt de l'approche de l'ESA

L'intérêt de l'approche de l'écosystème d'affaires réside dans sa capacité à proposer de nouvelles clés de lecture de l'organisation et des relations qui mettent l'accent sur la complémentarité et l'interdépendance des acteurs, permettant ainsi de mettre en lumière des relations inter-organisationnelles originales [13]. L'ESA est une coalition hétérogène d'entreprises qui relèvent de secteurs différents et forment une communauté stratégique d'intérêt ou de valeur. Il est structuré en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer un standard technologique, un modèle économique ou un produit [18]. Dès la naissance du concept, Moore avait déjà identifié l'existence d'une tension entre coopération et compétition au sein d'un même écosystème, comme cercle vertueux et générateur de valeur commune, ou de destin partagé [20]. C'est le mélange de coopération et de compétition qui contribue à la dynamique du système. Le concept d'ESA permet ainsi d'intégrer de façon convaincante une large variété de comportements stratégiques (coopération, compétition, interdépendance

mutuelle) [21], [22]. Un autre intérêt du concept d'ESA est la mise en lumière du rôle des plateformes. Elles offrent un mode de réalisation de fonctions qui constituent la fondation de l'écosystème et rassemblent et présentent à ses membres un ensemble commun d'interface [14]. Les technologies de l'information et de la communication et les supports associés (software et hardware) sont considérés comme la clé de voûte des écosystèmes. Elles représentent l'infrastructure qui supporte les processus collaboratifs et la création de valeur [23].

Ces travaux constituent un éclairage intéressant sur les niveaux d'intégrations possibles entre acteurs par l'intermédiaire de plateformes, en termes de langage et d'outils collaboratifs, d'intégration de méthode et processus de production ou de partage de valeurs communes. À ce niveau de services, la plateforme n'est pas seulement un ensemble d'outils et de services applicatifs mis à la disposition de chaque membre de l'écosystème par l'entreprise leader, mais le développement conjoint et enrichi d'une plateforme technologique enrichie par la communauté toute entière [24].

La notion de leadership constitue également un déterminant fondamental du concept d'écosystème d'affaires. Il peut être piloté par une ou plusieurs entreprises « *dominantes* » [4], appelé firme pivot ou « *keystone* », qui veulent garder la direction et le contrôle de l'écosystème sur le reste des acteurs complémentateurs. L'ESA peut également être coordonné par un ensemble de petits acteurs centraux (*Small fish*, voir [14]).

Enfin, une autre perspective intéressante de la notion d'ESA concerne la volonté d'un acteur de s'intégrer dans un écosystème d'affaires. Selon Isckia [22], les acteurs qui adhèrent à un ESA peuvent le faire de manière délibérée. C'est un choix conscient et réfléchi, motivé par le désir de participer à un projet collectif potentiellement générateur de valeur pour l'entreprise. Les entreprises ont intérêts à coopérer, notamment pour accéder à certaines ressources, ce qui les place d'emblée dans une situation

[13], nous pouvons faire l'hypothèse que des acteurs peuvent également se trouver dans un écosystème de manière subie, sans volonté initiale d'adhérer. La détermination de ce type d'approche, délibérée ou non délibérée, s'appuie donc sur la capacité à décider des relations avec son environnement. Ce type de configuration pourrait être présent au sein d'écosystèmes d'affaires non marchands et dont les modalités d'organisation et de relations sont définies par des leviers de domination de puissance criminelle (mafia) ou légaux (institutions publiques).

B - L'écosystème d'affaires comme une classe de phénomènes

Dès l'émergence du concept, trois éléments nécessaires à la constitution d'un ESA ont été mis en avant : une innovation (nouveau produit/marché, nouveau modèle économique, nouveau standard), une interdépendance (notamment à travers des relations stratégiques de coopération) et une offre structurée (de plus en plus basée sur des plateformes communes). Depuis, l'étude attentive du développement de nombreux secteurs économiques par la communauté scientifique n'a cessé d'enrichir la caractérisation des écosystèmes d'affaires. L'écosystème d'affaires, initialement pensé comme modèle unique [20], est maintenant pris en charge par la littérature comme une classe de phénomènes dont certaines caractéristiques sont communes et d'autres spécifiques à leur objet. De même qu'une typologie des écosystèmes d'affaires a émergé, les caractéristiques déterminantes de l'écosystème d'affaires ont été discutées, que ce soit par leur constitution et leur mode de fonctionnement [24], leur dépendance par rapport à leur environnement [20], selon le type de marché abordé [29], leur territorialité [11], ou encore leur niveau de digitalisation [30].

Les travaux récents sur les écosystèmes d'affaires continuent de produire une littérature fertile qui dépasse largement le concept initial. Senyo et al. [31] proposent une revue de littérature complète des dernières avancées

TABLEAU N°1. TAXONOMIE D'ÉCOSYSTÈMES, ADAPTÉ DE SCARINGELLA ET AL. [32].

d'interdépendance. Dans cette perspective, l'innovation est le principal moteur de l'ESA. Suivant la logique d'Isckia

scientifiques. Cette vision générique des écosystèmes correspond également aux travaux développés par

Types d'écosystème	Objet central de l'écosystème	Exemple
Écosystèmes d'affaires	Recherche de monopole par le développement de nouveaux produits, services, standards ou modèle commercial.	Entreprises industrielles, digitales
Écosystème entrepreneurial	Développement d'entreprises, d'activités économiques	Pépinière d'entreprise
Écosystème d'innovation	Création de valeur nouvelle (nouveaux marchés)	Pôle de compétitivité
Écosystème de connaissance	Production de connaissances scientifiques, nouvelles technologies, brevets	Campus universitaire

Scaringella et al. [32]. Les auteurs proposent une typologie de quatre écosystèmes : écosystème d'affaires, entrepreneurial, d'innovation et de connaissance (Tableau n°1).

L'intérêt de la contribution de Scaringella et al. [32] pour notre étude porte sur la définition de critères invariants communs à l'ensemble des écosystèmes (Tableau n°2). Ainsi défini, le concept d'écosystème est donc décrit comme une classe de phénomènes, possédant des similarités, c'est-à-dire un minimum de caractéristiques communes bien identifiées, et également des spécificités dépendantes de l'objet de l'écosystème. Par exemple, les écosystèmes d'affaires digitaux se caractérisent spécifiquement par le recours à une plateforme technologique partagée par l'ensemble des acteurs, qui organise les échanges d'informations. Cette typologie fait état de différentes conceptualisations, qui représentent différentes visions de l'écosystème. Chaque vision est, en outre, associée à un objet particulier. Dans cette logique, il est possible d'étendre la réflexion à d'autres types d'écosystèmes, portant sur d'autres objets comme l'organisation et le fonctionnement des relations des acteurs de la sécurité lors de la gestion d'un événement particulier.

TABLEAU N°2. LISTE DE DÉTERMINANTS INVARIANTS, ADAPTÉ DE SCARINGELLA ET AL. [32].

Déterminants invariants	Exemple de caractéristiques
Territoire	Ancrage, taille du territoire, industrie
Valeur	Confiance, appartenance à une communauté, compréhension mutuelle, réduction des incertitudes, histoire, culture, routine.
Parties prenantes	Entreprise, réseaux d'entreprises, autres parties prenantes, chaîne de valeur, type de gouvernance.
Économie	Économies localisées, retombées économiques, économie d'échelle.
Social	Économique et non économique, collaboration versus compétition, force de travail
Savoir	Type de savoir, dynamique de création, synergie
Produits	Résultats économiques, innovation, compétitivité, développement entrepreneurial.

C - Intérêt de la notion de coopération

Définition du concept

L'objet de notre étude est de questionner la pertinence du concept d'écosystème d'affaires pour décrire l'organisation et le fonctionnement des relations des acteurs de la sécurité lors de la gestion d'un événement particulier. Après avoir analysé l'historique et les déterminants du concept d'ESA,

il nous semble important de nous focaliser sur une de leurs caractéristiques particulières : les relations de coopération.

Cette caractéristique est intéressante à privilégier car si elle est naturelle dans un cadre marchand, parler de coopération (et donc de compétition) entre les acteurs publics, dans le cadre de la gestion d'une situation de crise est contre-intuitif. En effet, les relations entre les acteurs de la sécurité sont, à l'inverse du secteur économique, naturellement définies dans la collaboration. Pour autant, il est difficile d'aborder le concept d'écosystème d'affaires, sans questionner la notion de coopération qui est au fondement du concept de Moore [8].

Si la paternité du concept semble être attribuée au praticien Ray Noorda dans les années 1980, celui-ci a été introduit dans le monde académique par Brandenburger et al. [33]. Ébauche théorique, il est ensuite largement enrichi par la suite pour désigner la coexistence possible et avantageuse d'une relation de coopération et de compétition entre des acteurs économiques [34], [35]. Ce débat scientifique ouvre plusieurs types de questionnements : la définition de la notion, sa conceptualisation, ses différentes caractéristiques et son autonomie au sein de la littérature en management stratégique.

Différentes contributions théoriques permettent de mieux appréhender le concept de coopération qui permet de décrire une situation où des acteurs interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs. Elle permet de mettre en avant la nécessité de développer des relations de coopération avec ses concurrents [36]. Pellegrin-Boucher et al. [37] s'inscrivent dans cette approche vague du concept en définissant de façon synthétique la coopération comme « *tout comportement à la fois coopératif et concurrentiel entre au moins deux firmes concurrentes* ». Ainsi, la plupart des études sur la coopération lui attribue des effets positifs sur la performance des organisations [19]. C'est une stratégie paradoxale de coopération entre concurrents qui leur permet d'atteindre collectivement des gains mutuels [38].

Fernandez et al. [39] soulignent deux dimensions clés du concept de coopération. Coopération et compétition doivent être présentes simultanément et les firmes doivent être horizontalement concurrentes. La coopération fait donc bien référence à une simultanéité [40]. Chiambaretto [41] reprend la métaphore du gâteau de Brandenburger et al. [33] pour décrire la coopération, et notamment la tension existante entre coopération et compétition. La coopération va permettre d'accroître la taille du gâteau et la concurrence va correspondre au découpage des parts. L'auteur met ainsi en lumière plusieurs déterminants de la coopération : le nombre d'acteurs en jeu, qui vont collaborer mais également devoir se partager le gâteau, la nature de la coopération (verticalité/horizontalité) et la synchronicité (alternance ou simultanéité de phases de coopération et de compétition).

La notion de coopération a donc acquis une maturité conceptuelle suffisante [21] et conduit au développement de

travaux scientifiques dans différents domaines, que ce soit par exemple l'étude de la coopération au niveau interindividuel [42] ou bien encore dans le domaine des stratégies économiques avec la notion de coopération intégrée [43].

La coopération dans le secteur public

Stratégies de coopération et de compétition ne se limitent pas seulement à la sphère privée mais affectent aussi la dimension publique. Freeman et al. [44] ou Clarkson [45] avaient déjà bien identifié différents enjeux associés à la coopération au sein de la sphère publique et notamment de l'intégration des parties prenantes primaires (citoyens, élus et managers territoriaux, investisseurs et autres acteurs du territoire) ou secondaires (opinion publique, acteurs des autres territoires) dans la réalisation des objectifs politiques de la collectivité. Un deuxième constat à l'origine de l'étude de la coopération dans la sphère publique est l'entremêlement des deux dimensions politiques et administratives réputées distinctes dans le fonctionnement public. Celles-ci se trouvent partiellement entremêlées sur les sujets de management stratégique du fait de la gouvernance bicéphale des collectivités. Ce constat est particulièrement présent sur la thématique de la coopération, dans la mesure où celle-ci intègre des dimensions stratégiques externes et des dimensions managériales internes [46].

III. METHODE

A – Démarche méthodologique

L'objectif de notre recherche est d'appréhender un phénomène de société pour en proposer une lecture originale. Pour répondre à cet objectif, notre choix méthodologique s'est porté sur la démarche qualitative de l'étude de cas [49]. L'intérêt de cette démarche réside dans la capacité qu'elle offre dans la collecte et l'analyse de données issues de sources hétérogènes. Elle permet de ne pas être contraint par un choix d'outils préalables [50]. Le cas considéré comme exemplaire [49] que nous avons choisi de traiter est celui des attentats qui ont touché la région parisienne en 2015. Notre recherche s'appuie sur un matériau empirique composé essentiellement de données qualitatives issues de sources primaires et secondaires [51]. Nous avons mobilisé plusieurs sources de nature différentes (Tableau n°3), décrivant les situations rencontrées selon plusieurs points de vue et avec plusieurs niveaux de précision. Le traitement des données a été réalisé par rapprochement de la grille d'analyse conçue à partir des éléments théoriques identifiés dans l'état de l'art et des données brutes issues du corpus documentaire. Cette approche empirique a permis la réalisation d'une densification théorique suffisante pour en tirer des conclusions.

TABLEAU N°3. TYPE DE SOURCES UTILISÉES POUR L'ÉTUDE DE CAS.

Types de sources	Types de documents
------------------	--------------------

Primaire	Retour d'expérience de l'évènement, rapports d'enquête, conférence scientifique et professionnelle.
Secondaire	Article de presse, article de revue professionnelle, rapports.

B – Contexte empirique de l'étude

Les attentats parisiens du 13 novembre 2015 font références aux séries d'explosions et de fusillades qui ont eu lieu dans le centre de Paris et en région parisienne le soir du 13 novembre 2015. Ces attaques, revendiquées par l'État Islamique, ont été perpétrées par trois commandos distincts, sur sept sites différents : les abords du Stade de France, des restaurants et des bars parisiens, la salle de concert du Bataclan. L'ensemble de ces événements simultanés a nécessité la mise en place d'un dispositif de secours de grande importance en quelques heures, mêlant des opérations de neutralisation des terroristes, secours et sauvetage des victimes, prise en charge médicale et enquête judiciaire. L'effectif engagé sur les différents sites a atteint 450 sapeurs-pompiers de Paris, 21 équipes médicales et plus de 500 secouristes des associations agréées de sécurité civile. 45 unités mobiles hospitalières et une dizaine d'hélicoptères se sont ajoutées à cet effectif. Plusieurs colonnes de renforts, issues de départements proches, sont également intervenues. Le bilan des attentats est de 130 morts et plus de 350 blessés.

C – Recueil et analyse de données

Le recueil des ressources documentaires s'est déroulé pendant une période d'un mois. Deux types de recueil ont été réalisés :

- Recueil de documents en sources ouvertes : un évènement comme un attentat, caractérisé par l'importance de ses effets et la mobilisation qu'il occasionne parmi les services de sécurité, conduit à la réalisation de multiples retours d'expériences : acteurs opérationnels, ministère, parlementaires... Ainsi, plusieurs rapports et retours d'expérience ont été récupérés en sources ouvertes, du fait même du statut public des documents (nous pouvons par exemple citer le rapport d'enquête parlementaire). D'autres publications issues de sources scientifiques ont également alimentés le corpus en retour d'expérience opérationnel (par exemple, la revue des *Annales Françaises de médecine d'urgence* a publié toute une série d'articles sur la gestion des attentats par les équipes hospitalières).
- Recherche de littérature grise : nous avons également cherché à récupérer différents retours d'expériences et analyses issus des acteurs opérationnels, et qui n'avaient pas vocation à être public. Or, si ce type de document est généralement accessible à des fins de recherche en ce qui concerne des événements naturels ou accidentels majeurs, il n'a pas été possible de récupérer ce type de document pour un événement type attentat.

Conséquemment, notre étude s'est limitée à une analyse

de données issues de sources ouvertes. L'analyse par mots-clés issue du corpus théorique initialement envisagée a eu une efficacité limitée, du fait des champs lexicaux utilisés. Par exemple, les mots recherchés de manière automatique dans les documents (stratégie, coopération, collaboration, compétition, etc..) sont peu présents au sein des retours d'expérience opérationnels. Deux raisons peuvent expliquer cette limite :

1/ le champ lexical technique des acteurs de la sécurité n'est pas le même que celui issu des acteurs privés dans un contexte marchand. Par exemple, le mot « stratégie de compétition » est naturel pour décrire les relations entre des acteurs d'un même marché, mais non pertinent pour qualifier la relation de deux acteurs publics concourant au même objectif.

2/ le phénomène de compétition que l'on cherche à mettre en lumière pour argumenter la coopération entre les acteurs décrit une posture relationnelle sensible, parfois tabou, entre des acteurs publics d'une organisation officiellement construite sur la coopération et la complémentarité. Dans ce cadre, il n'apparaît pas de manière explicite dans les rapports officiels.

Pour contourner cette limite, notre recherche par mots-clés a été étendue à une lecture complète des documents, afin d'identifier dans le corpus, et par association d'idée, les phénomènes visés.

IV. RESULTAT

A – La gestion de crise comme écosystème d'acteurs

Une communauté de destin

Un déterminant caractéristique que l'on retrouve dans le cas des attentats de 2015 est celui de la présence d'une grande diversité d'acteurs indépendants. Or, s'ils possèdent des objectifs individuels spécialisés (l'unité spéciale neutralise la menace, la police assure la sécurité, les pompiers portent secours, les associations évacuent vers les hôpitaux), toutes ces unités concourent explicitement au même objectif supérieur de protection des personnes et des biens. Cette notion d'objectif opérationnel supérieure est clairement à rapprocher de la notion de communauté de destin [8] présente dans le concept d'ESA, dans la mesure où il est présent quel que soit l'évènement rencontré (évènement naturel, accident technologique, etc...).

On peut cependant identifier une spécificité vis-à-vis de l'écosystème d'affaires, appelé à décrire les relations entre agents économiques autonomes, et ayant la capacité de choisir d'adhérer ou non à un écosystème (par exemple le choix de développer un nouveau produit, de pénétrer un nouveau marché, d'adhérer à un standard) d'une part, et d'autre part le fonctionnement de services publics de sécurité pour lequel la communauté de destin est naturellement définie et réglée par différents textes législatifs. En d'autres termes, un acteur de la sécurité n'a pas la possibilité de refuser de modifier de manière autonome son champ d'activité ou de refuser de participer à

la gestion d'un évènement. Cette différence ne nous semble pas suffisante pour disqualifier le concept d'ESA, dans la mesure où cette communauté de destin est bien présente, même si son origine est issue d'un acteur tiers. En outre, la fondation législative de cette communauté a l'avantage de la rendre pérenne dans le temps et de créer des conditions d'émergence de valeurs communes, telles que la confiance ou la solidarité, au sens de Scaringella et al. [32].

Une « mosaïque d'acteurs » hétérogènes

Une deuxième caractéristique identifiée au sein de notre étude de cas est celle de la présence de relations entre différents types d'acteurs différents, entre une « mosaïque d'acteurs » [52, p. 6]. L'étude de cas nous montre que la mise en œuvre d'un dispositif de gestion de crise implique plusieurs dizaines d'acteurs (acteurs de la santé, acteurs du secours, acteurs de la sécurité, acteurs judiciaires, acteurs possédant une compétence technique, acteurs associés à la prise en charge des victimes...). L'ensemble de ces acteurs peut être qualifié d'hétérogènes, au sens de Koenig [8], dans la mesure où leurs objectifs du quotidien, leur culture métier, leur organisation, leur mode de fonctionnement et leurs prérogatives varient d'un acteur à l'autre.

L'étude des relations et du « fonctionnement de la mosaïque d'acteurs » [52] fait apparaître l'importance des notions de complémentarité, au sens de Moore [5], et de leadership, au sens de Gueguen et al. [18]. La complémentarité des acteurs de la sécurité s'explique naturellement par la définition de leurs missions, leur champ d'expertise, leurs prérogatives législatives et leurs périmètres d'action territoriaux. Ainsi pompiers et policiers possèdent des missions bien spécifiques, définies juridiquement, et complémentaires. Alors que policiers et gendarmes possèdent des missions similaires, mais possèdent des territoires d'action différents. Concernant la notion de leadership, l'étude des acteurs nous montre l'existence d'un acteur pivot : l'État et ses services déconcentrés, notamment préfecture et mairie, qui garde juridiquement le contrôle sur l'écosystème, mais dont le leadership est partagé avec un ensemble d'acteurs centraux : police, gendarmerie, pompier, SAMU. Cette configuration du leadership se rapproche de la configuration des *small fishes* [14]. Enfin, à ces deux premiers types d'acteurs s'ajoutent un ensemble d'acteurs complémentateurs [5], qui contribue à la dynamique de l'ensemble par les services écosystémiques qu'ils rendent (associations, experts...).

Une logique d'action territoriale

La notion de territoire peut constituer un déterminant prépondérant au sein de certains types d'écosystèmes, notamment les écosystèmes entrepreneuriaux [11]. L'idée développée est que la concentration des ressources dans une proximité territoriale permet de catalyser l'entrepreneuriat. Les attentats de 2015 montrent que la notion de territoire est bien présente mais dans un objectif différent. Elle est présente et naturellement définie par la prérogative administrative et juridique des acteurs. On peut identifier trois types de relation acteur/territoire. Tout d'abord, les

acteurs à compétence locale. C'est par exemple le cas des services d'incendie et de secours, des services d'urgence médicale ou encore les services de police et de gendarmerie. Ce sont les acteurs qui interviennent au quotidien, et sont considérés comme les premiers intervenants en cas de mise en œuvre d'un dispositif de gestion de crise. Le deuxième type d'acteur sont les forces spécialisées à compétence nationale. Leur expertise et leurs équipements particuliers en font des unités déployées en renfort sur l'ensemble du territoire national. Enfin, le troisième type d'acteurs sont des acteurs complémentateurs, de statut généralement associatif et qui possèdent une autonomie dans le choix du territoire d'action. Dans cette configuration, la pertinence de la notion de territoire ne porte pas sur la concentration des ressources, mais plutôt sur la définition des rôles, autorités et responsabilités.

De la coopération à la coopération des acteurs

La stratégie de coopération dans le cadre d'un dispositif de gestion de crise est naturellement présente et recherchée. Face à une situation exceptionnelle qui dépasse les modalités d'action du quotidien, la mise en commun des ressources et des expertises est un vecteur d'efficacité de l'intervention. Ainsi le rapport du Sénat souligne que « *Les événements tragiques de l'année 2015 ont, ensuite, illustré la capacité des unités à coopérer sur le terrain en se répartissant les tâches. Votre rapporteur n'ignore rien des rivalités qui existent, depuis longtemps, entre la police et la gendarmerie ou même au sein de la police nationale. Il sait aussi qu'en janvier, le ministre de l'Intérieur a fermement appelé les forces à travailler conjointement. En novembre, ce rappel à l'ordre ne fut pas nécessaire. Toujours est-il que, face à la nécessité d'agir vite et efficacement, celles-ci ont démontré, malgré cette rivalité, leur aptitude à travailler ensemble et leur sens du devoir – qu'elles aient assumé la responsabilité du « menant » ou du « concourant* ». [53, p. 75-76]. De même, il est fait état que concernant la rationalisation du dispositif de prise de décision et de la conduite des opérations « le schéma national met en place une articulation plus cohérente du commandement et de la coordination des opérations d'intervention spécialisée afin d'éviter « la multiplication – et par là même la concurrence – des centres décisionnaires, qui non seulement pourrait nuire à la rapidité de [la] réaction (...), mais surtout risquerait d'entraîner la dilution même de toute décision, aboutissant ainsi à des actions contre-productives, voire dangereuses pour les effectifs mobilisés, ainsi que pour les éventuels otages » [53, p. 86]. Pour favoriser cette collaboration, plusieurs leviers d'émergence de la collaboration opérationnelle sont partagés par les acteurs (doctrine partagée, exercice conjoints, partage de retour d'expérience).

En outre, la notion de compétition est plus difficile à appréhender. Notre étude de cas montre que les stratégies simultanées de coopération et de compétition peuvent être parfois présentes mais avec des objectifs différents. Ainsi, sans mobiliser pleinement la compétition, entendu comme

l'action de concurrence entre deux acteurs poursuivant un même but, des comportements de rivalités semblent être présents entre différents acteurs de prérogatives proches (police et gendarmerie, ou encore ambulance d'associations agréées de sécurité civile et ambulance de sapeur-pompier). Cette rivalité semble avoir plusieurs motivations, telles que la valorisation des compétences individuelles auprès de l'acteur pivot ou encore l'obtention d'une place prépondérante au sein du dispositif. Cette rivalité s'inscrit ponctuellement dans un dispositif global de coopération et ne concerne qu'une partie des acteurs. Elle peut à ce titre être qualifiée de coopération faible.

B – L'émergence d'un contexte décisionnel spécifique

La décision comme objet central de l'écosystème

L'intérêt de l'approche conceptuelle de l'écosystème d'affaires réside à la fois dans la dynamique écosystémique produite entre différents acteurs et également dans l'objet de l'écosystème, celui qui rend possible les relations entre les acteurs (écosystème digital par exemple) ou qui correspond à une propriété émergente recherchée (écosystème d'innovation ou écosystème entrepreneurial). Dans le cadre de notre étude, il est intéressant de constater que les acteurs de la sécurité ne recherchent ni le développement de produits, de services de standards ou de marché, ni les conditions d'émergence de l'entrepreneuriat ou de l'innovation. Sans reprendre la discussion sur les différentes notions et littératures associées à l'idée de crise (voir [54], [55]), les événements majeurs de sécurité placent l'écosystème des acteurs de la sécurité dans un contexte décisionnel particulier, qui les pousse à s'organiser et à coopérer. Ce contexte décisionnel peut être décrit par au moins deux caractéristiques particulières, que l'on ne retrouve pas dans les situations opérationnelles du quotidien : un nombre très important de victimes et de situations à traiter et un nombre important d'activités de sécurité simultanées et nécessitant parfois des expertises particulières.

Nécessité d'arbitrage et fonctionnement en réseaux

La première caractéristique concerne la volumétrie des victimes à traiter, qui dépasse largement la réalité du quotidien. Cette situation provoque des ruptures capacitaires au sein des moyens de secours et a de graves conséquences. Elle induit d'une part des arbitrages à réaliser entre les objectifs poursuivis et les ressources, dans un temps contraint et associé à un niveau élevé d'incertitude. Elle induit d'autre part une recherche de fonctionnement en réseaux, à différents niveaux (du local au national) et ainsi recherche la réactivité et les ressources nécessaires pour gérer l'événement. Un événement de sécurité local peut influencer l'ensemble d'un réseau d'acteurs, et nécessiter le recours à des acteurs complémentateurs. Ainsi dans le cas des attentats de 2015, une mise en alerte d'unité d'intervention dans un territoire allant bien au-delà du territoire parisien a été réalisée.

Simultanéité d'activités et expertises

La seconde caractéristique permettant l'émergence d'une dynamique écosystémique concerne la simultanéité des activités à mettre en œuvre par les acteurs et l'importance de l'expertise nécessaire. Ainsi, un attentat est simultanément une opération de secours, une opération d'urgence médicale, une opération de police, une opération judiciaire et une opération de sauvetage, sur de multiples sites en parallèle. Cette dynamique écosystémique se caractérise par plusieurs propriétés spécifiques. Une première propriété est celle de coordination des acteurs. Elle permet de synchroniser les tâches dans l'espace et le temps, afin d'en garantir l'efficacité. La mise en place de doctrine, d'un langage commun, d'organisations ou de technologies partagées depuis plusieurs années contribue à cette capacité de coordination. La deuxième propriété écosystémique concerne le pilotage des activités menées et les prises de décision associées. Dans le cadre des activités quotidiennes, le pilotage des activités de chaque acteur s'effectue avec une grande autonomie et dans la coordination. Or, le contexte décisionnel présent lors d'un événement majeur a fait émerger un comportement organisationnel spécifique, de centralisation de la prise de décision autour de l'acteur pivot et de reconfiguration de lieu de décision en fonction de l'évolution de la situation. Cette propriété, constatée dans notre étude comme la notion de « menant/concourant » dans la doctrine, a été déclinée du milieu militaire.

C – L'écosystème décisionnel de la gestion de crise

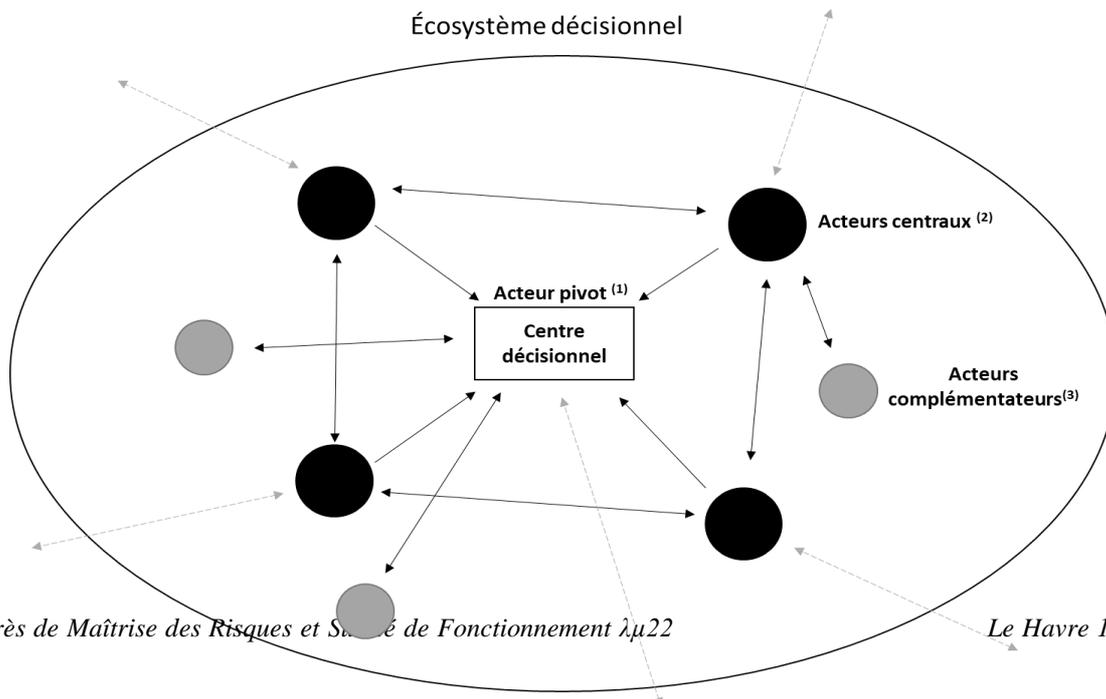
Au regard de ces caractéristiques, nous proposons le modèle d'écosystème décisionnel (ESD), comme clé de lecture des modalités d'organisation et de relation des acteurs de la sécurité en situation de crise (Figure n°1). L'écosystème décisionnel peut être décrit comme une coalition d'acteurs hétérogènes placés dans un contexte décisionnel spécifique, caractérisé par l'intensité et l'urgence des événements et qui s'organisent pour coopérer.

Cette mosaïque d'acteurs partage des valeurs et certains objectifs en commun. Elles font face au même contexte décisionnel et développent des stratégies de prise de décision, de fonctionnement en réseaux, de coordination et de collaboration spécifiques.

Les intérêts du modèle d'écosystème décisionnel sont multiples. Premièrement, l'ESD permet de mettre en lumière de façon plus prégnante une catégorie d'acteurs contributeurs à la gestion de la situation, que sont les complémentateurs. Deuxièmement, ce modèle permet d'intégrer les différentes propriétés écosystémiques spécifiques à la gestion de crise, et qui caractérisent les relations entre acteurs. Troisièmement, l'ESD permet de mettre en relation des perspectives de recherche portant sur différentes classes de problématiques scientifiques. À titre d'exemple, dans un écosystème d'acteurs amené à collaborer dans l'urgence, la question des modalités d'émergence d'une planification collaborative inter-acteurs est déterminante pour faciliter la coopération. Dans cette perspective, les travaux sur la proposition d'une doctrine commune de la gestion de crise constituent un levier intéressant de renforcement des propriétés écosystémiques. Ces questions sont encore peu approfondies dans la littérature de la gestion de crise. Une autre perspective intéressante de recherche concerne les centres décisionnels (ou cellule de crise). Ils constituent en effet des lieux de réduction de la complexité des événements et d'aide à la décision, qui sont intéressants pour appréhender ces nouveaux contextes décisionnels.

CONCLUSION

Chaque nouvel événement de sécurité mobilise différents acteurs dans une logique globale de collaboration et d'efficacité collective. La littérature scientifique a depuis longtemps pris en charge ces problématiques d'organisation et de décision. Pourtant, identifier les modalités de



coopération les plus efficaces entre des acteurs hétérogènes placés dans des contextes décisionnels caractérisés par l'urgence et l'incertitude constitue encore un verrou majeur de la littérature sur la gestion de crise. Dans cette perspective, l'objectif de cette étude était de proposer une nouvelle lecture des modalités de coopération existantes entre les acteurs de la sécurité, dans le cadre de la gestion d'une crise. Nous avons fait l'hypothèse que le concept d'écosystème d'affaires était pertinent et utile pour apporter une nouvelle lecture des relations entre cette mosaïque d'acteurs. À l'aide d'une étude de cas basé sur les attentats de 2015, nous avons montré l'intérêt du concept d'écosystème d'affaires. Notre étude a également mis en lumière une disposition particulière de la notion de coopération entre les acteurs de la sécurité. Enfin, nous avons proposé le modèle d'écosystème décisionnel pour décrire les relations entre les acteurs. Face à un contexte décisionnel spécifique qu'est celui de la gestion de crise, les acteurs mettent en œuvre des modalités de coopération caractérisés par des propriétés écosystémiques, qui favorisent la coopération et la prise de décision.

Considérer l'organisation des acteurs de la sécurité durant les phases de gestion de crise comme un écosystème décisionnel est intéressant à plusieurs titres. Cela permet de mieux caractériser les relations de coopération cachées entre des acteurs concourant aux mêmes objectifs. Cela soulève également plusieurs questions sur la place des normes et des plateformes au sein de cet écosystème. Doctrine partagée de gestion de crise, et système d'information partagé constitue à ce titre deux sujets prégnant de l'évolution de la gestion de crise en France.

Au-delà de cet apport, notre étude possède des limites méthodologiques et conceptuelles. Les limites méthodologiques portent sur la réalisation de l'étude de cas. En effet, le contexte particulier dans lequel s'inscrit cette étude ne nous a pas permis de mettre en place un recueil de données uniquement basé sur un corpus documentaire écrit. Le champ des données est donc limité et cette limite est notamment renforcé par la faible quantité de documents disponibles traitant la question de la rivalité entre les acteurs. Pour dépasser cette limite, cette étude sera dans un deuxième temps complétée par plusieurs entretiens auprès de cadres professionnels de la gestion de crise. Le concept de coopération pourra également être étudié plus spécifiquement dans le cadre particulier du secours en montagne ou encore dans la poursuite d'autres types d'objectifs individuels - par exemple, les situations dans lesquelles les acteurs entrent en compétition pour ne pas prendre en charge des actions particulières et risquer d'atteindre leur rupture capacitaire.

La seconde limite est conceptuelle. Les notions d'écosystème d'affaires et de coopération sont encore peu traitées dans le cas des acteurs publics non marchands et restent encore à préciser. La question du positionnement du modèle d'écosystème décisionnel dans la littérature sur les écosystèmes d'affaires reste également à approfondir. Est-

ce un type supplémentaire intégrant la typologie définie par la littérature ou bien ce modèle est-il amené à prendre son autonomie conceptuelle ? Il compléterait ainsi la littérature traitant les problématiques associées à la gestion de crise. Cette question constitue une perspective de recherche pour cette conceptualisation naissante, qui n'enlève rien à l'apport du modèle d'écosystème décisionnel.

REFERENCES

- [1] DGSCGC, « Guide ORSEC DÉPARTEMENTAL - Organisation territoriale de gestion des crises - Tome G7 ». oct. 2019.
- [2] K. Laakso et J. Palomäki, « The importance of a common understanding in emergency management », *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 80, n° 9, p. 1703-1713, nov. 2013, doi: 10.1016/j.techfore.2012.12.012.
- [3] M. E. Wimelius et J. Engberg, « Crisis Management through Network Coordination: Experiences of Swedish Civil Defence Directors: Crisis Management through Network Coordination », *J. Contingencies Crisis Manag.*, vol. 23, n° 3, p. 129-137, sept. 2015, doi: 10.1111/1468-5973.12048.
- [4] J. F. Moore, « Predators and prey: a new ecology of competition », 1993.
- [5] J. Moore, « The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. Leadership », 1996.
- [6] M. Peltoniemi et E. Vuori, « Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments », p. 15.
- [7] N. Daidj, « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Manag. Avenir*, vol. 46, n° 6, p. 105, 2011, doi: 10.3917/mav.046.0105.
- [8] G. Koenig, « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. 15, n° 2, p. 209, 2012, doi: 10.3917/mana.152.0209.
- [9] F. Fréry, A. Gratacap, et T. Isckia, « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 38, n° 222, p. 69-75, mars 2012, doi: 10.3166/rfg.222.69-75.
- [10] C. Assens, *Le management des réseaux: Tisser du lien social pour le bien-être économique*. De Boeck Supérieur, 2013.
- [11] C. Assens et J. Ensminger, « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », *Vie Sci. Entrep.*, vol. 200, n° 2, p. 77, 2015, doi: 10.3917/vse.200.0077.
- [12] S. Edouard et A. Gratacap, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Manag. Avenir*, vol. 46, n° 6, p. 177, 2011, doi: 10.3917/mav.046.0177.
- [13] F. Blondel et A. Gratacap, « Entrepreneur, dynamique d'innovation et écosystème d'affaires », *Marché Organ.*, vol. 25, n° 1, p. 15, 2016, doi: 10.3917/maorg.025.0015.
- [14] M. Iansiti et R. Levien, « Strategy as ecology. », *Harv. Bus. Rev.*, vol. 82, n° 3, p. 68-78, 2004.
- [15] O. Torrès-Blay, « Économie d'entreprise », 2000.
- [16] R. Adner, « Match your innovation strategy to your innovation ecosystem », *Harv. Bus. Rev.*, vol. 84, n° 4, p. 98, 2006.
- [17] L. Pierce, « Big losses in ecosystem niches: How core firm decisions drive complementary product shakeouts », *Strateg. Manag. J.*, vol. 30, n° 3, p. 323-347, 2009.
- [18] G. Gueguen et O. Torrès, « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires », *Rev. Fr. Gest.*, vol. no 158, n° 1, p. 227-248, févr. 2004.
- [19] G. B. Dagnino, F. Leroy, et S. Yami, « La dynamique des stratégies de coopération », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 33, n° 176, p. 87-98, oct. 2007, doi: 10.3166/rfg.176.87-98.

- [20] J. F. Moore, « Business Ecosystems and the View from the Firm », *Antitrust Bull.*, vol. 51, n° 1, p. 31-75, mars 2006, doi: 10.1177/0003603X0605100103.
- [21] T. Loilier et M. Malherbe, « Le développement des compétences écosystémiques. Le cas de l'ESA émergent des services mobiles sans contact », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 38, n° 222, p. 89-105, mars 2012, doi: 10.3166/rfg.222.89-105.
- [22] T. Isckia, « Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Manag. Avenir*, vol. 46, n° 6, p. 157, 2011, doi: 10.3917/mav.046.0157.
- [23] T. Isckia et D. Lescop, « Strategizing in Platform-based ecosystems: Leveraging Core Processes for Continuous Innovation », n° 99, p. 21, 2015.
- [24] S. Edouard et A. Gratacap, « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant », *Manag. Avenir*, vol. 34, n° 4, p. 162, 2010, doi: 10.3917/mav.034.0162.
- [25] S. Mira-Bonnardel, I. Géniaux, et P. Serraféro, « Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 38, n° 222, p. 123-134, mars 2012, doi: 10.3166/rfg.222.123-134.
- [26] O. Uzan, « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Manag. Avenir*, vol. 59, n° 1, p. 194, 2013, doi: 10.3917/mav.059.0194.
- [27] O. Uzan et P. Accard, « Coordination, Structuration, Complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Rev. Sci. Gest.*, vol. 42, p. 17-41, 2004.
- [28] H. W. Chesbrough et M. M. Appleyard, « Open innovation and strategy », *Calif. Manage. Rev.*, vol. 50, n° 1, p. 57-76, 2007.
- [29] K. Rong, G. Hu, Y. Lin, Y. Shi, et L. Guo, « Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors », *Int. J. Prod. Econ.*, vol. 159, p. 41-55, janv. 2015, doi: 10.1016/j.ijpe.2014.09.003.
- [30] P. Graça et L. M. Camarinha-Matos, « Performance indicators for collaborative business ecosystems — Literature review and trends », *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 116, p. 237-255, mars 2017, doi: 10.1016/j.techfore.2016.10.012.
- [31] P. K. Senyo, K. Liu, et J. Effah, « Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research », *Int. J. Inf. Manag.*, vol. 47, p. 52-64, août 2019, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002.
- [32] L. Scaringella et A. Radziwon, « Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles? », *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 136, p. 59-87, nov. 2018, doi: 10.1016/j.techfore.2017.09.023.
- [33] A. M. Brandenburger et B. J. Nalebuff, « Co-opetition. New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group », 1996.
- [34] M. Bengtsson et S. Kock, « "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously », *Ind. Mark. Manag.*, vol. 29, n° 5, p. 411-426, 2000.
- [35] M. Bengtsson et S. Kock, « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *J. Bus. Ind. Mark.*, 1999.
- [36] G. B. Dagnino et G. Padula, « COOPETITION STRATEGY », in *Innovative Research in Management*, Stockholm, mai 2002, vol. Track "Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?", p. 32.
- [37] E. Pellegrin-Boucher et H. Fenneteau, « Le management de la coopération : Le cas du secteur des ERP », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 33, n° 176, p. 111-124, oct. 2007, doi: 10.3166/rfg.176.111-134.
- [38] Y. Luo, « A coopetition perspective of global competition », *J. World Bus.*, vol. 42, n° 2, p. 129-144, 2007.
- [39] A.-S. Fernandez et F. Le Roy, « Pourquoi coopérer avec un concurrent? Une approche par la RBV », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 36, n° 204, p. 155-169, mai 2010, doi: 10.3166/rfg.204.155-169.
- [40] M. Bengtsson et S. Kock, « Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges », *Ind. Mark. Manag.*, vol. 43, n° 2, p. 180-188, 2014.
- [41] P. Chiambaretto, « La coopération, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », vol. 7, p. 10.
- [42] M. Elmoukhli, D. Renard, Z. Zhao, et C. Balagué, « De la compétition à la coopération: Les nouvelles formes de crowdsourcing d'idées », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 43, n° 267, p. 11-24, août 2017, doi: 10.3166/rfg.2017.00151.
- [43] G. Ralandison, É. Milliot, et V. Harison, « Les paradoxes de l'intégration coopérative: Une approche fondée sur la sociologie de la traduction », *Rev. Fr. Gest.*, vol. 44, n° 270, p. 127-142, janv. 2018, doi: 10.3166/rfg.2017.00168.
- [44] R. E. Freeman et D. L. Reed, « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *Calif. Manage. Rev.*, vol. 25, n° 3, p. 88-106, avr. 1983, doi: 10.2307/41165018.
- [45] M. E. Clarkson, « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Acad. Manage. Rev.*, vol. 20, n° 1, p. 92-117, 1995.
- [46] D. Lamarzelle, *Les relations élus-fonctionnaires territoriaux*. Ed. du Papyrus, 2011.
- [47] C. Blatrix et A. Bartoli, « Management dans les organisations publiques: défis et logiques d'action », 2015.
- [48] J. M. Flórez-Parra, M. V. López-Pérez, et A. M. López Hernández, « La gouvernance d'entreprise dans les universités colombiennes », *Rev. Int. Sci. Adm.*, vol. 85, n° 3, p. 565, 2019.
- [49] R. K. Yin, « Validity and generalization in future case study evaluations », *Evaluation*, vol. 19, n° 3, p. 321-332, 2013.
- [50] K. M. Eisenhardt et M. E. Graebner, « Theory building from cases: Opportunities and challenges », *Acad. Manage. J.*, vol. 50, n° 1, p. 25-32, 2007.
- [51] M. Gibbert, W. Ruigrok, et B. Wicki, « What passes as a rigorous case study? », *Strateg. Manag. J.*, vol. 29, n° 13, p. 1465-1474, 2008.
- [52] S. Antoine, H. Choquel, B. Maury, et B. Pfeiffer, « La planification de la gestion de crise par les autorités publiques à l'épreuve des événements Charlie Hebdo », 2016, Consulté le: mai 03, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01330365>.
- [53] [1]G. Fenech et S. Pietrasanta, « Rapport relatif aux moyens mis en oeuvre par l'État pour lutter contre le terrorisme depuis le 7 janvier 2015 », Assemblée nationale, fait au nom de la commission d'enquête, juill. 2016.
- [54] T. Meszaros, « Crises et attentats : Pistes de réflexion et repères pour l'action », *Secur. Glob.*, vol. N° 11, n° 3, p. 71-79, nov. 2017.
- [55] P. Laclémence, « Le décideur : entre la gestion de crise et la crise de gestion », in *De la gestion de crise à la continuité des activités: un engagement dans la proximité*, Aix en Provenec: Les presses de l'ENSOSP, 2020, p. 11 à 19.