Caractériser le potentiel de résilience territoriale. Proposition d'un cadre d'analyse par les compétences organisationnelles

Markolf Jossou, Solange Hernandez, Bruno Tiberghien

▶ **To cite this version:**

Markolf Jossou, Solange Hernandez, Bruno Tiberghien. Caractériser le potentiel de résilience territoriale. Proposition d'un cadre d'analyse par les compétences organisationnelles. Politiques et Management public, 2021, 39 (1), pp.61-89. hal-03966413

HAL Id: hal-03966413
https://hal.science/hal-03966413

Submitted on 31 Jan 2023

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.

Caractériser le potentiel de résilience territoriale. Proposition d'un cadre d'analyse par les compétences organisationnelles.

Markolf Jossou
Solange Hernandez
Bruno Tiberghien
IMPGT - Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale
CERGAM
Aix-Marseille Université

Résumé

Nos sociétés font davantage régulièrement face à diverses catastrophes (économiques, naturelles, environnementales, sanitaires, etc.). Dans un tel contexte, les organisations territoriales sont appelées à être résilientes, c'est-à-dire à se préparer aux risques de catastrophes. Ce constat fait, la mise en œuvre de la résilience au sein des territoires est cependant complexe, tant le concept demeure flou et peu opérationnel. De plus, nous notons un fort besoin de cadres d'analyses de la résilience territoriale.

Tout en revisitant la littérature sur la résilience et en nous basant sur les expertises de praticiens de la sécurité civile, nous proposons un cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale. A travers celui-ci, nous identifions, aux différentes échelles territoriales, les compétences et processus générateurs de résilience. Ce faisant, notre étude se veut une contribution à une meilleure compréhension des mécanismes de résilience territoriale.

Mots clés : Résilience, territoires, compétences, risques de catastrophes, fiabilité, transformation.

Abstract

How to characterise the potential for territorial resilience? Proposal of a framework of analysis through organisational competences.

Our societies are more regularly faced with various disasters (economic, natural, environmental, health, etc.). In such a context, territorial organisations are expected to be resilient, i.e. to prepare for disaster risks. However, the implementation of resilience within territories is complex, as the concept remains vague and insufficiently operational. Moreover, there is a strong need for frameworks for analysing territorial resilience.

While revisiting the literature on resilience and basing ourselves on the expertise of civil protection practitioners, we propose a framework for analysing the potential of territorial resilience. Through this framework, we identify, at the different territorial scales, the skills and processes that generate resilience. In doing so, our study aims to contribute to a better understanding of the mechanisms of territorial resilience.

Keywords: Resilience, territories, competencies, disaster risk, reliability, transformation.

Caractériser le potentiel de résilience territoriale. Proposition d'un cadre d'analyse par les compétences organisationnelles.

Introduction

La multiplication des catastrophes[1] interpelle la société, comme les pouvoirs publics. La France ne fait pas exception. Dans ce contexte, l'injonction de résilience est croissante, notamment depuis la loi de 2004 sur la modernisation de la sécurité civile. Depuis, les territoires sont au cœur des projets de résilience en tant qu'échelon de proximité.

Mais que signifie la résilience ? Les définitions étant multiples, nous ne prétendons pas les recenser. Retenons ici qu'un territoire résilient est « *capable d'anticiper des perturbations, brutales ou lentes, grâce à la veille et à la prospective ; d'en minimiser les effets ; de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation ; d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique (construit et décidé démocratiquement) préservant ses fonctionnalités* » (Villar, 2014 : 16).

En ce sens, la résilience territoriale intègre des processus de fiabilisation et de transformation (Clément et Rivera, 2017), mais reste en partie imprécise (Villar, 2014). Les mécanismes de résilience territoriale (Oliva et Lazzeretti, 2017) sont mal connus, notamment les facteurs favorisant la transformation des territoires (Coaffee et al. 2018). Cela ne facilite pas l'opérationnalisation la résilience territoriale (Rufat, 2018). De plus, s'il est généralement admis que les compétences influencent largement la résilience territoriale, leur simple évocation en tant que ressource ou facteur clé peut sembler statique et ne permet pas d'avoir une bonne compréhension des dynamiques insufflées en matière de résilience. Dès lors, nous proposons de questionner l'apport de l'approche par les compétences organisationnelles sur la compréhension des mécanismes de résilience en vue d'une opérationnalisation de la résilience territoriale. Notre questionnement porte donc sur :

Quelles sont ces compétences clés qui concourent à la résilience territoriale ? Quels processus générateurs contribuent au développement de ces compétences ? Quelles sont les conditions d'émergence de ces mécanismes (processus et compétences) ? Dans quelle mesure une telle approche peut-elle contribuer à accroître l'opérationnalisation de la

[1] Les définitions de la catastrophe sont multiples et mettent l'accent soit sur la dimension évènementielle de la catastrophe soit sur la catastrophe comme production sociale qui perturbe ou met en échec un système normatif ou culturel (Perry, 2018). Nous retenons cette seconde perspective, considérant que la catastrophe est généralement un « *événement induit par l'homme, socialement construit et faisant partie des processus sociaux qui caractérisent les sociétés* » (Rodriguez et Barnshaw, 2006) et qui « *perturbe la structure sociale et empêche l'accomplissement de tout ou partie des fonctions essentielles de la société* » (Fritz's, 1961).

résilience territoriale ? Quelles sont les interactions entre les échelles d'acteurs en vue d'une résilience territoriale sachant que ces compétences sont produites par des acteurs territoriaux évoluant à diverses échelles ?

Pour répondre, nous proposons un cadre d'analyse intégrée du potentiel de résilience des territoires. En cela, notre recherche contribue d'une part à la littérature en éclairant les mécanismes de résilience territoriale. En effet, elle identifie les compétences et les processus générateurs de ces derniers, ainsi que leurs conditions d'émergence. D'autre part, elle contribue à la littérature en proposant une approche multi-échelle d'analyse de la résilience territoriale. L'article se compose de trois parties. La première présente une revue de littérature fondée sur l'approche par les compétences de la résilience. Avec ce cadre d'analyse, nous réalisons une étude exploratoire menée auprès de différents acteurs de la sécurité civile en France (entretiens d'experts). La méthodologie et les résultats sont présentés ensuite. Enfin, nous discutons le cadre d'analyse de la résilience territoriale par les compétences organisationnelles.

1. Revue de littérature : Proposition de cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale

Notre revue de littérature revue a permis de mettre d'abord en évidence deux grands mécanismes de résilience territoriale : la fiabilisation et la transformation. Ils serviront de fil rouge à l'ensemble de l'article. Ensuite, nous les envisageons à différents niveaux d'activation (individuel, organisationnel, inter-organisationnel). Enfin, nous identifions les compétences sous-jacentes.

Dans le point 1.1 nous abordons donc le modèle de la fiabilité et ses limites, ce qui nous permet d'introduire par la suite en complément les apports du modèle de la transformation à la caractérisation de la résilience territoriale. Le point 1.2 permet par la suite d'exposer le système d'acteurs en charge du développement de la résilience territoriale selon une logique d'échelle micro (individus), méso (organisations) et macro (inter organisations). Le point 1.3. traite par la suite des compétences à développer à chaque échelle par les acteurs selon la littérature. A l'issue de cette première partie, nous proposons, sur cette base, un cadre d'analyse intégrée de la résilience territoriale.

1.1. Fiabilisation et transformation : deux grands mécanismes de résilience territoriale

Actuellement, les territoires sont des organisations « en quête » de fiabilité face aux risques (Tiberghien et Bout-Vallot, 2019 ; Berger-Sabbatel, 2016 ; Tiberghien, 2010).

Le modèle en la matière est celui des HRO (*High Reliability Organizations* ou Organisations à Haute Fiabilité), dont la principale qualité demeure la stabilité. Les centrales nucléaires, les porte-avions, les tours de contrôle aéroportuaires en sont quelques exemples. Ces organisations ont pour objectif de réduire les erreurs afin de maintenir un haut niveau de fiabilité le plus longtemps possible (Clément et Rivera, 2017 ; Weick et al. 1999). Ici, la robustesse est primordiale et tout échec potentiellement dramatique. Les HRO visent alors à

absorber la complexité de leur environnement, en augmentant leur variété interne (Rochet et Saint, 2014) selon le principe de variété requise[2]. Il s'agit de continuellement réduire les risques (anticiper), tout en développant les capacités à improviser (Dekker, 2003) dans le but, si possible, d'éviter la crise (Roux-Dufort, 2003). Pour ce faire, le principe de « variété requise » est donc essentiel et fait partie des quatre caractéristiques des HRO que précisent Weick et al. (1999). En effet, l'application de ce principe permet aux HRO d'améliorer leur variété interne c'est-à-dire, d'accroître continuellement les alternatives de réponses possibles à divers imprévus. Parmi les trois caractéristiques restantes, nous relevons d'abord que les HRO sont des organisations capables de réaliser des compromis entre effectivité et efficacité (2). Elles sont aussi apprenantes, ce qui suppose une certaine forme d'exploration et d'essais (3). Toutefois, les HRO évitent les essais/échecs potentiellement dangereux pour la survie de l'organisation. Pour cela, elles apprennent non seulement de leurs expériences, mais aussi de celles des autres. Enfin, elles mettent l'accent sur les systèmes plus que sur l'organisation (4).
Ces organisations sont donc capables de s'adapter continuellement et proactivement à leur environnement pour maintenir un haut niveau de performance en environnement incertain. Ce premier mécanisme de résilience, intégré par les HRO, est essentiel pour réduire les vulnérabilités et développer la capacité d'improvisation. Il permet donc de répondre aux changements brutaux et localisés (approche évènementielle de la crise). Or, la catastrophe provient aussi de processus lents (ex. changement climatique).
Ce premier mécanisme de résilience paraît alors insuffisant pour traiter l'intégralité des facettes du risque de catastrophes.
Une seconde limite s'observe lors de la transposition des logiques de HRO aux territoires (Tiberghien, 2010), car ceux-ci évoluent continuellement. Ils sont en outre appelés à se transformer pour faire face aux nouveaux défis du changement climatique (O'Brien et al. 2009). Un second mécanisme de résilience émerge, la transformation. Il consiste à repenser radicalement les modes d'organisation et de vie de nos sociétés pour répondre aux crises à cinétique lente (approche processuelle de la crise).
La transformation suppose un fort investissement de l'ensemble des acteurs (Walker et al. 2009). Il est donc nécessaire de comprendre les facteurs la favorisant, à l'image de l'apprentissage et l'expérimentation continus (Dieleman, 2013). La gouvernance, la collaboration au sein du réseau d'acteurs, le leadership transformationnel et l'aptitude à saisir les opportunités de changement y participent également (Olsson et al. 2006).
En définitive, un mécanisme de fiabilité organisationnelle ne suffit pas à caractériser la résilience des territoires. Il doit être complété par un mécanisme favorisant la transformation. Les acteurs territoriaux se situent au cœur de ces mécanismes au sein des territoires. En effet,

[2] En vertu du principe de « variété requise » dont la paternité revient à William Ross Ashby (1903-1972), la « variété » désigne le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents mesurés pour un système donné : pour qu'un système A puisse contrôler (i.e. à la fois surveiller et commander) un système B, la variété de A doit être supérieure ou au moins égale à celle de B. Autrement dit, un système doit être au moins aussi complexe que l'environnement externe dans lequel il évolue pour pouvoir répondre adéquatement à ses variations. Pour Weick et al. (1999), cela passe par exemple par le développement du « répertoire de réponses ou d'actions » du système afin de faire face aux multiples imprévus, aux situations inédites ou « hors cadre » que réserve un environnement externe complexe. Les auteurs soulignent la nécessité de veiller à la variété des interprétations. Par exemple, il s'agit de disposer de multiples canaux d'informations portant sur un même problème.

la résilience territoriale dépend des actions du système d'acteurs en présence. Ce sont les actions du système d'acteurs qui influencent le développement de l'un ou l'autre ou des deux mécanismes que nous identifions. Nous exposons alors dans le point suivant les échelles d'acteurs territoriaux qui composent un système d'acteurs.

1.2. La résilience territoriale : un jeu d'acteurs à différentes échelles

La gestion de risque de catastrophe en France repose sur plusieurs acteurs, la loi de 2004 portant modernisation de la sécurité civile rappelant que chacun doit être acteur de sa sécurité et de celle des autres.

L'identification précise de ces acteurs dépend de la définition du territoire du risque. Ce dernier se présente comme un espace de vie aux limites administratives fixes, mais aussi comme un construit social aux contours évolutifs (Offner, 2006) et comme un système ouvert dynamique (Dubresson et al. 2005). Ses contours changent donc à travers le temps en fonction des dynamiques internes et externes (ex. : rapports avec les niveaux national, supranational). Du système d'acteurs en présence et son fonctionnement découle la cohérence de l'action collective et de la gouvernance territoriale. La résilience territoriale relève ainsi des capacités partagées par des acteurs et leurs interactions (Gilly et al. 2014).

Au-delà, la construction d'une résilience territoriale suppose d'une part, l'intersectorialité et d'autre part, une prise en compte de l'ensemble des échelles de gestion.

Sur le volet intersectoriel, la résilience territoriale suppose *a minima* une intégration des politiques de gestion de risques et de crises en France (Reghezza-Zitt et Jon, 2018). La gestion de risques recouvre des actions de prévention, de vigilance (ex. météorologique), de réduction des vulnérabilités et d'atténuation des dommages, en complément des actions de protection (ex. digues). La gestion de crises quant à elle englobe la préparation (sur la base des enseignements pour améliorer les réponses et l'organisation), la prévention (réduction de la vulnérabilité), la réponse (adaptation de dispositifs existants à la situation vécue), le rétablissement (retour à un état acceptable, apprentissage et adaptation du système) (Jaques, 2010).

Concernant les échelles, la résilience territoriale est d'abord celle des individus constituant la population (échelle micro). Chacun doit mettre en œuvre l'ensemble des mesures garantissant par exemple la sécurité de sa famille et celle du voisinage. Au niveau organisationnel (échelle méso), plusieurs organismes mettent en place des plans particuliers pour des risques spécifiques. À titre d'exemple, tout établissement qui accueille du public doit mettre en place des plans de secours : plan bleu pour les EHPADS, plan blanc pour les hôpitaux, plan d'opération interne pour les sites Seveso, plan d'urgence interne pour les installations nucléaires, etc. Les opérateurs de réseaux doivent aussi chacun à leur niveau mettre en place des plans de continuité d'activité par exemple et élaborer des plans d'intervention et de sécurité. De même, les communes à risque ont obligation de mettre en place le plan communal de sauvegarde en complément d'autres outils comme les plans de préventions des risques et le document d'information communal des risques majeurs. A l'échelle inter organisationnelle (échelle macro), l'enjeu est la collaboration, la coopération entre l'ensemble des acteurs (Van der Vegt et al. 2015). L'inter organisation est l'échelle de l'orchestration de la résilience territoriale, de la mise en cohérence au sein de réseaux polycentriques.

Nous retrouvons dans cette brève description du paysage des systèmes d'acteurs, l'ensemble des composantes exposées par Moine (2006). En effet, ce dernier nous explique qu'un système d'acteurs est constitué d'un ensemble de sous-systèmes en interactions. Nous y retrouvons l'Etat (plus précisément pour ce qui nous concerne les représentations de l'Etat à l'échelle territoriale - ex. Préfecture et ses services déconcentrés), les collectivités locales, les entreprises, la société civile (dans laquelle nous retrouvons l'action citoyenne évoquée ci-dessus mais aussi l'action d'organisations par exemple lorsque l'action citoyenne se fait par le biais associatif), et les intercommunalités (qui pourraient être aussi des maillons du travail inter organisationnel de par leur capacité à mutualiser les ressources des collectivités locales autour d'actions communes). La résilience territoriale dépend ainsi à la fois des actions individuelles de l'ensemble de ces acteurs, aux échelles micro et méso principalement, et des actions collectives pouvant être menées essentiellement à l'échelle macro. Nous pouvons ainsi penser l'échelle macro comme celle par excellence de la coproduction de résilience territoriale. Développer les mécanismes de fiabilisation et de transformation suppose alors cet effort d'abord individuel puis collectif à chaque échelle de gestion de risque de catastrophe.
Néanmoins, ces efforts ou actions à accomplir par les acteurs territoriaux supposent le développement de certaines compétences. Autrement dit, nous pensons que la capacité de ces acteurs territoriaux à participer à la résilience territoriale peut s'analyser à partir des compétences qu'ils développent. Ceci étant, il paraît nécessaire en dernière partie de cette revue de littérature, d'essayer de répondre à la question suivante : Quelles sont les compétences à construire à chaque échelle par ces acteurs et comment s'imbriquent-elles pour assurer la résilience du territoire ? La réponse à cette question dans la partie suivante nous permet de proposer une esquisse de cadre d'analyse intégrée de la résilience territoriale.

1.3. Les apports de l'approche par les compétences

Parmi les différentes perspectives de la résilience organisationnelle, l'approche capacitaire par les compétences (Williams et al., 2017 ; Lengnick-Hall et al. 2011 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005) est particulièrement éclairante, notamment dans l'optique d'une opérationnalisation. Cette approche permet de lier la résilience organisationnelle et la GRH (Retour et Krohmer, 2006 ; Defelix et *al*., 2007) ou le Mouvement Ressources Compétences[3]. Elle met en effet en exergue des compétences génériques nécessaires et les interactions entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel (ou stratégique) au sein des organisations en matière de résilience. En effet, la littérature en GRH éclaire sur les dynamiques d'émergence des compétences organisationnelles (ou stratégiques). Rouby et al. (2004 : 54) définissent ainsi la compétence organisationnelle « *comme une action collective, finalisée et intentionnelle qui combine des ressources et des compétences de niveaux plus élémentaires pour créer de la valeur* ». Dans le même sens, Charles-Pauvers et al. (2010 : 7) soulignent que « *la compétence organisationnelle résulte de la combinaison coordonnée et valorisante d'un ensemble de compétences présentes au niveau individuel (l'individu étant le support physique de la compétence), mais aussi collectif* ».

[3] Le MRC a trait aux travaux sur le « *Knowledge based management* » et est composé de trois théories : la Resource-Based View, la théorie des compétences fondamentales et la théorie des capacités dynamiques (Rouby et al. 2012).

Nous retrouvons ces mêmes dynamiques d'interactions entre niveau individuel, collectif et organisationnel dans l'approche capacitaire par les compétences que nous mobilisons dans nos travaux sur la résilience. Ainsi, nous savons premièrement que les compétences individuelles sont sources de compétences organisationnelles (Van der Vegt et al. 2015) et, secondement, que les interactions, intra et inter organisationnelles, sont indispensables à la résilience organisationnelle (Van der Vegt et al. 2015 ; Boin et Van Eeten, 2013). Toutefois, la résilience individuelle et/ou collective n'entraîne pas systématiquement de la résilience organisationnelle (Roux-Dufort, 2014). Par conséquent, un territoire pourrait être résilient, sans que ses individus ou ses organisations le soient. Par ailleurs, le territoire est un système ouvert : sa résilience dépend aussi de sa capacité à trouver des ressources externes lorsqu'il est débordé.

La littérature donne un aperçu des différentes compétences mais n'identifie pas les principales à développer à chaque échelle. De plus, nous constatons que les travaux existants traitent plus des échelles individuelle et organisationnelle et, dans une moindre mesure, celle inter organisationnelle (Cf. Van der vegt et al. 2015 ; Boin et Van Eeten, 2013 ; Therrien, 2010). De même, nous en savons peu sur les processus générateurs à chaque échelle, permettant de faire le lien entre elles (de l'individu à l'organisation, de l'organisation à l'inter organisation, et vice-versa).

Pour les comprendre au sein des mécanismes de fiabilisation et de transformation, nous mobilisons la typologie de Lengnick-Hall et Beck (2011, 2005) relative aux dimensions cognitive, comportementale et contextuelle des compétences.

D'abord, les capacités ou compétences cognitives d'une organisation dérivent de combinaisons de compétences individuelles. Elles permettent « *la génération et la sélection d'alternatives d'action* », puis « *de remarquer des changements, d'interpréter des situations inhabituelles, d'analyser des options et de déterminer comment réagir à des conditions perturbatrices, incertaines, surprenantes et susceptibles de mettre en péril la survie à long terme de l'organisation* » (Lengnick-Hall et Beck, 2009 : 8). Les compétences cognitives peuvent donc être d'ordre analytique, décisionnel et/ou se rapporter à la créativité.

Ensuite, les facteurs comportementaux contribuent quant à eux à développer une variété de bonnes pratiques, à improviser et bricoler (voire déployer des réponses contre intuitives). L'apprentissage et le désapprentissage sont mobilisés pour supprimer les mauvaises habitudes (Lengnick-Hall et al. 2011 ; Lengnick-Hall et Beck, 2009). En traduisant en actions la dimension cognitive, les compétences comportementales favorisent la construction de capacités dynamiques[4] (Teece, 2007), voire de « capacités dynamiques de résilience » (Altintas, 2020).

Enfin, la dimension contextuelle « *décrit le réseau d'interactions et de ressources qui constituent la toile de fond de la réponse à des conditions perturbatrices* » (Lengnick-Hall et Beck, 2009 : 7). Cette réponse est fonction, d'une part, « *d'une combinaison de relations interpersonnelles qui fournissent une base pour des réponses rapides aux conditions*

[4] Teece (2007) souligne que les capacités dynamiques sont des méta compétences allant au-delà des compétences opérationnelles. Elles permettent d'effectuer des adaptations par exploitation et exploration en fonction du contexte, grâce à des activités de détection, saisie et de reconfiguration des capacités.

émergentes » et, d'autre part « *d'un réseau de donateurs potentiels de ressources* ». Celui-ci élargit la gamme d'options et de combinaisons de ressources viables, envisageables dans des conditions perturbatrices. Nous y retrouvons le sentiment de sécurité psychologique, le capital social, l'accès à un réseau large de ressources et la déférence à l'expertise[5] (Ibid.).

À l'échelle individuelle, les individus mobilisent des compétences propres et des compétences relationnelles (Deliaune, 2015). Les premières sont d'ordre cognitif et comportemental et favorisent « *une régulation individuelle (adaptabilité, initiative, appropriation, réalisation, flexibilité, apprentissage individuel)* » (Deliaune, 2015 : 136). Les compétences sociales en particulier sont sources de résilience organisationnelle car elles influencent la gestion de conflit, le leadership, la création de liens de collaboration, le rebond collectif, etc. Kumpfer (1999) parle plus en détail de diverses compétences : cognitives (intelligence, créativité, facilité à planifier, etc.), comportementales et sociales (aisance à communiquer, résoudre des problèmes, etc.), émotionnelles (bonheur, sensibilité aux émotions, habilitées à restaurer son estime de soi, contrôle des émotions, etc.), physiques (bonne santé, etc.).

Les compétences nécessaires à l'échelle inter organisationnelle restent à cerner même si elles semblent davantage relationnelles, devant servir à l'interaction, à encourager et fluidifier la coordination et la collaboration entre acteurs (Van der vegt et al. 2015 ; Boin et Van Eeten, 2013 ; Therrien, 2010).

L'ensemble de ces éléments est synthétisé dans un tableau (cf. tableau 1). Il comporte les différentes échelles envisagées (micro, méso, macro), les logiques de fiabilisation et de transformation ainsi que les compétences (cognitive, comportementale, contextuelle) associées à ces dernières. Les flèches bleu et orange relient les différentes échelles en marquant les interactions existantes entre celles-ci. Tout en marquant les processus « *bottom-up* » de passage du niveau micro au niveau méso (flèche bleu), puis du niveau méso au niveau macro (flèche orange), ces flèches représentent aussi le processus inverse « *top-down* », c'est-à-dire l'influence des niveaux supérieurs sur les niveaux inférieurs. Ces flèches incarnent les processus générateurs de compétences que nous souhaitons identifier. Finalement, l'ensemble des processus et des compétences forment les mécanismes générateurs de résilience que nous explorons.

Tableau 1 : Synthèse de la littérature sur les compétences de fiabilisation et de transformation[6]

[5] Précisons que le sentiment de sécurité permet de s'exprimer librement, de prendre des risques tandis que le capital social facilite la collaboration et la coordination. Par la suite, l'accès à un réseau large de ressources joue un rôle important dans la constitution et le maintien des marges de manœuvre pendant que la déférence à l'expertise met en exergue le rôle des structures organisationnelles moins hiérarchiques et plus décentralisées.

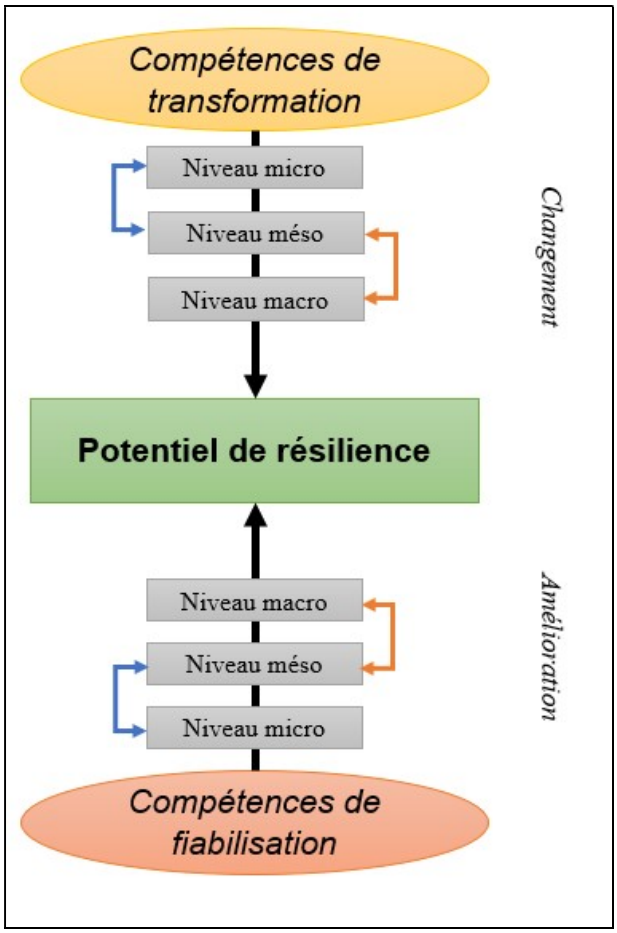
[6] Toutes les figures et tableaux sont des auteur(e)s.

Echelles	Compétences de fiabilisation et de *transformation*		
	Cognitives	**Comportementales**	**Contextuelles (compétences relationnelles & sociales)**
Niveau macro (inter-orga.)	??	??	- Consolider et fluidifier les relations de réseaux (ex. compétences de coordination, de communication, interopérabilité) - *Développer et faire varier les réseaux de relations (compétences de collaboration)*
Niveau méso (orga.)	- Compétences décisionnelles, analytiques, de planification - *Créativité, imagination*	- Compétences liées aux facteurs clé de vigilance organisationnelle (ex. bricolage, apprentissage par expériences, désapprentissage) - *Compétences favorisant la diversité et la nouveauté (ex. apprentissage par expérimentation, prospective)*	- Entretenir les relations et à pouvoir y mobiliser les ressources nécessaires - *Développer et faire varier les réseaux de relations (ex. capacité à diversifier les réseaux de relations)*
Niveau micro (individus)	- Perception et conscience de soi et de son environnement physique et social, facilité à planifier, capacité à synthétiser - *Intelligence et créativité*	- Confort avec l'incertitude et le chaos, flexibilité, apprentissage, self-control « stabilité émotionnelle », confiance en soi - *Adaptabilité, proactivité, humilité, esprit critique, ouverture d'esprit, leadership*	- S'insérer dans une communauté et à tisser des liens de solidarité, résoudre des conflits, aisance à communiquer, empathie) - *Créer des liens de collaboration nouveaux*

Légende : les compétences liées en **processus de fiabilisation** sont indiquées en vert, celles liées au ***processus de transformation*** en orange et en italique

Par la suite, la figure 1 ci-dessous résume notre cadre d'analyse, formulé d'après notre revue de littérature. Nous y retrouvons les compétences de transformation (forme ovale en jaune effet or du haut de figure) et de fiabilisation (forme ovale en orange du bas de figure) qui concourent au développement du potentiel de résilience territoriale (rectangle vert). Nous y représentons aussi l'objectif respectif de la logique de fiabilisation et de celle de transformation (à droite et à la verticale). En effet, les compétences de transformation favorisent le changement et la constitution de nouvelles capacités de résilience tandis que les compétences de fiabilisation servent à améliorer les capacités existantes de résilience. Enfin, la figure représente en gris les différentes échelles d'acteurs qui participent à produire la résilience territoriale puis, reprend les flèches bleu et orange déjà présentes dans le tableau 1 marquant les interactions entre échelles.

Figure 1 : Ébauche d'un cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale à partir d'une synthèse de la revue de littérature



2. Méthodologie et résultats : une exploration de l'expertise d'acteurs territoriaux

Nous exposons d'abord la méthodologie suivie (2.1), puis présentons nos résultats : le regard porté par les experts sur la résilience territoriale (2.2), ainsi que le constat et les conséquences du déséquilibre actuel en faveur des mécanismes de fiabilisation (2.3).

2.1. Une méthodologie sur la base d'entretiens d'experts

L'objectif de cette recherche est d'opérationnaliser la résilience grâce à une meilleure compréhension des sources de résilience des territoires et la proposition d'un cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale. Quelles sont les principales compétences qui influencent les capacités de fiabilisation ? Quelles sont celles qui concourent à la capacité de transformation des territoires ? Quels sont les processus générateurs de résilience au sein et entre les différentes échelles territoriales ?

Nous adoptons pour cela une démarche exploratoire (Glaser et Strauss, 1967 ; Gioia et Chittipeddi, 1991) et abductive (Koenig, 1993 ; Blaug, 1982). En effet, le cadre théorique d'analyse du potentiel de résilience territoriale est construit et enrichi par des allers-retours entre les données empiriques et les connaissances théoriques (Charreire-Petit et Durieux, 2014).

Nous avons mené des entretiens non directifs (durée moyenne : 60 min) auprès de douze experts issus de différentes organisations, œuvrant à divers niveaux de la sécurité civile en France (cf. tableau 2 ci-dessous). Ils ont été retenus principalement en raison de l'expertise acquise sur le long terme au fil des fonctions occupées (leur ancienneté se mesure donc en décennies). Ils sont issus de diverses organisations pour varier les points de vue, même si la constitution du panel reste dépendante de l'accessibilité et de la disponibilité des acteurs. Le choix des experts pour nos entretiens s'est donc fait en grande partie par opportunisme méthodique (Girin, 1989). Les entretiens ont été réalisés entre juillet et octobre 2019. Solliciter des experts permet, à ce stade, de bénéficier de la richesse de leur connaissance, de leur compréhension fine des réalités du terrain et des enjeux liés à la résilience des territoires afin de mieux appréhender notre revue de littérature et l'objet de notre recherche. Nous avons recueilli leurs représentations de la résilience territoriale et les conditions de son développement, sur la base de leurs expériences en matière de gestion de risques au sein des territoires. Nos questions ont ainsi porté sur : qu'est-ce que la résilience territoriale ? (Définition, conception) et comment la développer ? Nos entretiens étant non directifs, ces questions ont servi à favoriser les propos des experts et à rebondir sur des éléments qu'ils évoquaient.

Visant à mieux comprendre les sources de résilience territoriale, nous avons privilégié une logique d'analyse qui laisse une large place à la découverte empirique. En ce sens, notre base théorique de départ est suffisamment générale pour permettre un enrichissement par le terrain, grâce à la méthode de la théorie enracinée ou « *Grounded Theory* » (Strauss et Corbin, 1998, Glaser et Strauss, 1967). Celle-ci permet de faire émerger des données, des relations nouvelles à partir d'un « codage ouvert » (Corbin et Strauss, 1990) des entretiens d'experts, codage réalisé via le logiciel NVIVO[7].

Présentons maintenant les résultats, en commençant par la représentation de la résilience territoriale et des facteurs généraux l'influençant, puis la compréhension des compétences mobilisées et des processus générateurs de résilience territoriale. Des éléments de discussion sont abordés enfin dans la partie 3.

Tableau 2 : Présentation des experts interviewés

[7] Des *verbatim* en italique illustrent les paragraphes consacrés à l'analyse des résultats.

Experts	Nom de code	Fonction	Organisations
1	M. Brice	Directeur adjoint (DA) du Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS)	SDIS 2A
2	M. Xavier	Chef du Groupement Fonctionnel Citoyenneté	SDIS 06
3	M. Tristant	Chef du Département des Formations d'Intégration	Ecole nationale des officiers de pompiers (ENS
4	M. Charles	Directeur de la prévention et de l'organisation des secours	Service Départe Métropolitain d et de Secours (S
5	M. Albert	Ancien Chef du Groupement Gestion des risques (retraité)	SDIS 03
6	M. Didier	Responsable pédagogique des formations à la gestion de crise	ENSOSP
7	Mme Dubal	Chargée de mission interrégionale inondation Arc Méditerranéen	Direction Régio l'Environnemen l'aménagement Logement (DRE PACA
8	M. Bertrand	DA du SDIS de l'Oise	SDIS 60
9	Mme Brigitte	Responsable gestion	Mairie d'Arles

2.2. Les représentations et les facteurs de la résilience territoriale : regards d'experts

Les propos recueillis auprès des experts interrogés permettent de renseigner la manière dont ces derniers entendent la notion de résilience territoriale ainsi que les paramètres qui, toujours selon eux, influencent cette dernière. Nous présentons ci-dessous les éléments de résultats correspondant à ces points.

2.2.1. Les représentations et les significations de la résilience territoriale

Trois grandes dimensions de la résilience territoriale se dégagent des résultats : l'intersectorialité (à l'échelle inter organisationnelle), la systémique (au niveau

organisationnel) et le leadership (en référence au niveau individuel). Leur développement dépendrait en partie d'éléments de contexte, notamment en matière de règlementation, d'infrastructures et plus largement de facteurs se rapportant aux spécificités du territoire.

D'abord, **l'intersectorialité** est relevée par les experts. Elle correspond à une double exigence qui reste pour l'heure plus un vœu, qu'une réalité à l'échelle inter organisationnelle. Etablir des synergies entre les politiques de gestion de risques de catastrophes et celles de développement des territoires paraît primordial. Le besoin d'interopérabilité des plans entre les différents acteurs serait un enjeu essentiel. Cela signifie construire un langage commun de planification pour créer de la synergie entre différents outils de planification (par ex. entre le plan communal de sauvegarde et les plans particuliers de mise en sécurité) et afin d'aisément interagir.

Ensuite, les experts mettent en avant la dimension **systémique**. Elle renvoie à la nature de la résilience, à la fois concept et boussole pour naviguer en environnement incertain et évolutif. La résilience est ainsi un processus infini, un effort permanent pour gérer l'incertain. Cette recherche perpétuelle de résilience s'avère, dans une logique systémique, une responsabilité partagée par l'ensemble des acteurs à divers niveaux. Chaque acteur devrait construire sa propre résilience afin de participer à celle de l'ensemble. Il existe donc un certain continuum de résilience, de l'individu au territoire. Ce continuum mobilise les compétences de différents acteurs afin de gérer les risques de catastrophes. Cette interdépendance, malgré la nécessité de se construire une certaine autonomie, traduit l'idée que la résilience territoriale relève d'une mise en commun de compétences distribuées, comme l'évoque une experte (Mme Agnès) : « *Les Direction départementale des Territoires et de la Mer (DDTM) travaillent sur la prévention (inondation, éboulement, etc.) en matière d'urbanisme, la Direction régionales de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement (DREAL), sur la partie prévention de risques en entreprise (ex. les entreprises SEVESO) et l'Agence régionale de santé (ARS), sur les risques sanitaires (ex. le Corona virus). L'Éducation nationale aide les établissements à mettre en place leur plan particulier de mise en sûreté (PPMS). Donc chaque service, du fait de sa spécificité, est présent et joue un rôle primordial dans la prévention des risques. D'où la nécessité de créer tout un réseau de sachants. Et là, on entre dans la notion de résilience territoriale* ». En mettant l'accent sur la nécessité pour chaque organisation de développer sa résilience afin de participer à celle des autres ou de l'ensemble, les experts font référence avec la systémique au niveau méso des échelles de résilience territoriale.

Néanmoins, le territoire peut être résilient en dépit de l'absence de résilience d'une ou d'une partie de ses composantes (individus, organisations, etc.) et vice-versa. Dans cette optique, la résilience du territoire n'est pas que la somme des résiliences individuelles et organisationnelles. Cette recherche d'autonomie et le maintien d'une cohérence d'ensemble supposent du **leadership**. Cela signifie que les dirigeants encouragent les initiatives locales et décentralisées, notamment en période de crise, tout en maintenant une cohérence globale. Les experts abordent ici le niveau micro en mettant l'accent sur le rôle des individus, en particulier des décideurs, dans l'organisation de la résilience territoriale. Le leadership est un moyen de trouver un équilibre entre centralisation et décentralisation de structures organisationnelles.

2.2.2. Les paramètres généraux influençant la résilience territoriale

Commençons par un constat lié aux fréquences de codage des éléments relatifs aux compétences de fiabilisation et de disruption (transformation). Les premières apparaissent 367 fois, les secondes 48 fois. Cela est révélateur des dynamiques de construction de la résilience en cours au sein des territoires. La première préoccupation des acteurs est donc la fiabilisation de leurs organisations aux différentes échelles. Les logiques de transformation territoriale sont, pour l'instant, moins significatives.

Comment les acteurs acquièrent-ils l'une ou l'autre ? La fiabilisation suppose de développer les capacités d'anticipation à la fois par la planification et la réduction des vulnérabilités, et par la préparation des acteurs au travers des exercices et entraînements. Sur ce point, Mme Dubal explique qu'*« il y a tout un travail en matière de planification, d'exercices de crises, d'analyse des retours d'expériences. On travaille également sur les programmes d'actions pour la prévention des risques d'inondation (PAPI) qui sont assez globaux et qui portent notamment sur la réduction de vulnérabilité ».* Quant à la transformation, elle a pour objectif le changement comme l'exprime M. Xavier : « *Il s'agit d'avoir suffisamment de force pour continuer à fonctionner même si cela implique de changer de régime, de migrer vers d'autres écosystèmes* ».

Dans ces perspectives, la régularité des évènements (entretenant la mémoire du risque) et la variété (alternatives, redondances) des modes de réponses aux crises servent spécifiquement à la fiabilisation. Alors que l'imagination et la prise en compte des tendances lourdes favorisent la disruption. Quant aux évènements majeurs, ils sont un facteur commun aux deux types de compétences : les instants qui les suivent sont cruciaux car ils « cristallisent » les tensions entre continuité (logique de fiabilisation) et discontinuité (logique de transformation).

Des facteurs inhibants sont également mentionnés, tels l'oubli des expériences passées et le turn-over (des agents chargés de la gestion des risques, des populations) au sein des territoires. Ce sont les principaux freins cités au développement des compétences de fiabilisation. L'oubli des expériences passées traduit une perte de mémoire du risque pouvant aussi alimenter une certaine forme de continuité dans les pratiques. Du côté de la transformation, l'inertie organisationnelle et la vision de court-terme des politiques paraissent déterminants dans l'absence de développement de ces compétences.

En complément, les experts mettent en avant d'autres éléments de contexte essentiels à la résilience territoriale qui influencent aussi bien la fiabilisation que la transformation.

L'un d'entre eux est la **règlementation,** moyen privilégié par lequel l'Etat met en œuvre ses politiques publiques de gestion de risques. L'accent est mis notamment sur l'obligation de planification réglementaire qui devrait être appliquée par chaque acteur concerné. En réalité, elle ne l'est pas toujours et est souvent mal comprise. Pourtant, nous aurions tous les outils réglementaires pour développer nos capacités de résilience comme l'explique M. Brice : « *Aujourd'hui, règlementairement et organisationnellement parlant, tout existe. Je pense que ce qui manque c'est cette fameuse culture du risque ou cette fameuse impression que ce n'est pas la priorité que de s'organiser, se préparer pour que la population soit autonome en cas de sinistre* ».

Attention toutefois aux excès en la matière, car trop de réglementation inhibe l'autonomisation et les initiatives locales comme l'évoque M. Bertrand : « *Si je norme trop, je bride l'innovation au quotidien. En fait, plus je mets en place des dispositifs de sécurité et*

plus je mets à mal l'efficacité. Le bon niveau de résilience serait de trouver où je mets le curseur de sécurité tout en gardant l'efficience, dans la réponse quotidienne ».

Par ailleurs, les **infrastructures** apparaissent comme un paramètre clé de résilience, en particulier des infrastructures de communication, dont la résilience s'avère primordiale en période de crise comme le signale M. Charles : « *La crise AZF nous a interrogé. Nos collègues de Toulouse ont eu de grosses difficultés de transmission et tout était tombé. Donc, depuis cette époque, (...) on s'est renforcé avec des moyens de communication satellite, parce que, pour nous, le nerf de la guerre, ce sont les communications ».*

Un autre paramètre se rapporte aux caractéristiques de chaque territoire. Les experts mettent ainsi l'accent sur les caractéristiques physiques (ex. géo morphologie), la culture locale, la configuration du territoire qui renvoie à l'aménagement. Cela nous rappelle le caractère contextuel de la résilience.

Le tableau 3 ci-dessous synthétise ces premiers résultats sur les éléments influençant le développement des compétences (et donc le potentiel de résilience) quel que soit l'échelle (micro, méso, et macro).

Tableau 3 : Les facteurs généraux influençant la résilience territoriale (indépendamment des échelles) et nombre de codes associés

	Fiabilisation (367)	
Objectif général (80/4)	(1) Anticiper (2) Se préparer	Changer
Facteurs favorisant (33/24)	(1) Les évènements majeurs (2) La variété des modes de réponses aux crises (3) La régularité des évènements	(1) Le fai (2) La p lourdes s (3) Les é
Facteurs inhibant	(1) L'oubli	(1) L'ine

2.3. De la fiabilisation à la transformation : quelles réalités au sein des territoires ?

Nous présentons ici nos résultats en ce qui concerne les mécanismes (compétences et processus) générateurs de fiabilisation et de transformation des territoires qui définissent leur potentiel de résilience. Pour ce faire, nous revenons en amont sur les compétences clés identifiées aux différentes échelles (individuelle, organisationnelle et inter-organisationnelle) par les experts interrogés ainsi que sur leurs conditions spécifiques d'émergence (c'est-à-dire les éléments influençant que nous identifions en termes de moyens et freins). Puis, nous présentons les résultats concernant les processus générateurs à chaque échelle.

2.3.1. Les compétences favorisant la fiabilisation et la transformation aux différentes échelles

Nous présentons ici les résultats quant aux compétences, au niveau individuel, organisationnel et inter-organisationnel. Le premier niveau est largement le plus mentionné (codé 132 fois), devant l'inter-organisationnel (47 fois) et l'organisationnel (76 fois). Ainsi, l'individu-citoyen apparaît-il comme le premier maillon de résilience territoriale. Le développement de ses compétences est donc un enjeu majeur de cette dernière. Comment y parvenir ?

Commençons par les compétences de fiabilisation. L'éducation au risque et l'engagement citoyen dans l'aide à la gestion des risques semblent être primordiaux. Ils doivent permettre au citoyen de connaître les risques de son territoire, de pouvoir s'y préparer en planifiant sa réponse. L'objectif est de développer l'autonomie de chacun, afin de soulager l'effort des services de secours pendant la crise. Autonomiser l'individu, c'est aussi lui donner les moyens d'aider au secours et à la sauvegarde des personnes et des biens lors des catastrophes. Dans ce sens, un expert (M. Alphonse), parlant des incendies de 2016 à Marseille, explique : « *C'est là que la résilience territoriale est importante ! Quand les secours sont eux-mêmes submergés par l'ampleur de la tâche, il faut aussi que la société civile et les autres acteurs sachent comment s'organiser pour prendre un certain nombre d'initiatives utiles*. *C'est normal qu'on cherche à se protéger avant de protéger les autres car si chez moi tout va bien, je ne suis pas une charge pour la collectivité et je vais pouvoir aider les autres* ». Nous retrouvons ici le double principe d'autonomie et de cohérence avec les autres acteurs.

L'autonomie de chaque acteur dans chaque niveau est essentielle dans le processus de fiabilisation.

Au niveau organisationnel, l'autonomie opérationnelle est visée. Elle dépend de processus d'amélioration continue des organisations. Celle-ci permet de développer les compétences de planification, d'apprentissage et les compétences sociales. Dans cette perspective, les liens entre acteurs sont un enjeu majeur de coordination et de collaboration en interne, comme en externe (niveau inter-organisationnel). A cette échelle inter-organisationnelle, la coordination et la collaboration servent à développer la culture interservices, essentielle aux processus de fiabilisation. La mobilisation de l'ensemble des acteurs est requise pour renforcer le partage des informations, la connaissance mutuelle du fonctionnement de chaque acteur et l'apprentissage collectif. Une experte (Mme Brigitte) l'évoque : « *En externe, on a amélioré nos relations avec tous les organismes : police, pompiers, les organismes humanitaires, etc. Après, on n'a pas forcément de liens avec les mairies aux alentours*, *sauf occasionnellement, pour des aides d'urgence. Cela étant, j'attends la nouvelle municipalité pour voir si je peux faire des améliorations. L'idée est de construire des liens de réciprocité avec les communes voisines »*. Il est donc nécessaire de développer et d'entretenir les relations entre territoires, y compris par des compétences sociales, déjà évoquées au niveau organisationnel.

Enfin, notons que, quelle que soit l'échelle, il est fait peu cas des compétences contribuant à la transformation. Cela rejoint le constat général sur la faible fréquence d'évocation des compétences disruptives par les acteurs. Quand celles-ci sont citées, elles soulignent le rôle clé de la créativité, à tous les niveaux. Cela renvoie à l'imagination, le premier facteur influençant la transformation (cf. tableau 3) comme évoqué par M. Xavier : « *Pour faire simple, c'est en gravissant la montagne qu'on trouve les passages. Imaginez qu'on n'ait pas de solution déjà faite face à un problème, il faudra imaginer des solutions pour être résilient* ». A cette créativité, s'ajoute l'exigence de solidarité, notamment entre individus, et

de collaboration à l'échelle inter-organisationnelle. Les tableaux 4, 5 et 6 retracent les effets générateurs de résilience aux différentes échelles.

Tableau 4 : Les mécanismes de résilience des individus et les conditions influençant leur émergence

		Fiabilisation (36
		Individus (128)
Objectif		Autonomie
Processus générateur		Acculturation aux risques
Dimensions	**Cognitive**	(1) Connaître le risque (2) Planifier
	Comportementale	(1) Solidarité (2) Appliquer les bons ge (3) Apprendre
		Compétences sociales (ca

Tableau 5 : Les mécanismes de résilience organisationnelle et les conditions influençant leur émergence

		Fiabilisation (367)
		Organisations (46)
Objectif		Autonomie opérationnelle
Processus générateur		*Non spécifié*
Dimensions	**Cognitive**	Planification
	Comportementale	Apprendre

Tableau 6 : Les mécanismes de résilience inter organisationnelle et les conditions influençant leur émergence

		Fiabilisation (367)
		Inter organisation (68)
Objectif		Culture interservices
Processus générateur		Amalgamation
Dimensions	**Cognitive**	(1) Connaître le fonctionner des autres organisations (2) Planification interservices
	Comportementale	Apprentissage
	Contextuelle	Compétences sociales (liens a les autres territoires)

2.3.2. Les processus générateurs de la fiabilisation et de la transformation aux différentes échelles

Nous analysons ici les processus générateurs échelle par échelle, et pour chacune, la fiabilisation puis la transformation.

A l'échelle individuelle, la fiabilisation provient d'un processus d'acculturation aux risques. Ce qui compte, c'est, selon M. Bertrand, « *l'aspect conscience du risque, comportement. Cela suppose d'avoir une population qui ait connaissance, conscience du risque sur son territoire, qui détermine quel est son niveau d'acceptabilité, c'est-à-dire : je sais qu'il y a un risque et donc, soit je m'y prépare, soit j'accepte les risques* ». Cependant, de nombreux facteurs inhibent cette acculturation aux risques. Ici, les plus significatifs sont le confort et les biais cognitifs (cf. tableau 4), qui affectent aussi les personnels de secours comme l'explique M. Xavier : « *Personne ne se prépare aux risques connus, et encore moins à l'inconnu. Quand tu demandes en formation aux officiers pompiers s'ils ont mis en place des plans familiaux de mise en sécurité, ils te regardent comme si tu étais un extraterrestre ! Je ne les blâme pas, mais chacun est dans son confort, et pense que ça ne lui arrivera pas* ».

Notons qu'aucune indication n'est faite sur le processus générateur de transformation à cette échelle. Cette absence se retrouve au niveau organisationnel, concernant à la fois le processus générateur de la fiabilisation et de la transformation (Cf. tableau 5).

Enfin, nous en savons davantage au niveau inter-organisationnel, où le processus d'amalgamation est identifié comme source de résilience (Cf. tableau 6). Ce processus semble commun aux mécanismes de fiabilisation et de transformation. En effet, un expert (M. Albert) explique : « *La résilience territoriale est faite de plusieurs résiliences qui viennent se mêler les unes aux autres. C'est vraiment cet ensemble qui compose la résilience* ».

Un autre (M. Charles) précise que « *si tous les services ne sont pas au même niveau de culture interservices et d'acculturation des méthodes, le vrai risque majeur est de ne pas arriver à se coordonner alors qu'on a tous les moyens pour y faire face* ». Le principal frein à cette échelle est alors lié à la présence de multiples canaux d'information. Ainsi, la diversité apparaît à la fois comme un frein à la coordination lorsqu'elle se traduit par une fragmentation des systèmes, mais s'avère également source de résilience lorsqu'elle nourrit les processus de contrôle en matière de variété requise. D'ailleurs, l'amalgamation au niveau de la

transformation est traduite par l'impératif de collaboration. En parlant des enjeux du changement climatique, un expert (M. Alphonse) souligne : « *Face aux défis qui se posent en termes de résilience pour le territoire, la réponse ne peut qu'être collective même si chacun demeure responsable de son métier. Il ne s'agit pas de confondre les métiers mais de faire converger les métiers pour assurer la cohérence de l'ensemble* ».

3. Discussion : Fiabiliser ou transformer les territoires en vue d'une résilience territoriale ?

La diversité et la complexité des processus qui sous-tendent le potentiel de résilience territoriale révèlent un jeu d'équilibres précaires entre stabilité et changement. Plutôt qu'une lecture binaire de ces éléments contraires, il s'agit davantage de s'atteler à considérer les tensions générées au sein d'un continuum. Une telle gestion passe par un effort systématique de décryptage des mécanismes à l'œuvre en matière de résilience territoriale.

3.1. Pour un continuum entre fiabilisation et transformation

Nos résultats sur les facteurs généraux favorisant les compétences de fiabilisation et de transformation, quelles que soient les échelles, montrent que la fiabilisation semble s'en tenir au traitement d'une première catégorie de causes pouvant être qualifiées de superficielles, alors que la transformation nécessite une analyse des causes profondes à l'origine des risques présents et à venir. En effet, comme le montre le tableau 3 de nos résultats, l'un des facteurs de fiabilisation porte sur les évènements majeurs. Nous retrouvons ici l'approche évènementielle qui permet de se préparer aux changements brutaux. En évoquant les évènements majeurs principalement, les acteurs territoriaux portent une grande attention aux évènements à forte intensité susceptibles de remettre en cause la viabilité des territoires, au détriment d'évènements d'intensité inférieure qui pourraient aussi être des occasions de renforcement de la résilience. De même, précisons à ce niveau que l'intensité du choc ou de l'évènement ne constitue pas une condition suffisante à l'émergence de logiques de fiabilisation (ni de transformation, comme nous l'expliquons ci-dessous). D'ailleurs, un choc d'une intensité trop élevée peut inhiber la résilience par effet de sidération (Roux-Dufort, 2003).

Ensuite, les acteurs interrogés évoquent la variété des modes de réponses aux crises. Cette variété fait écho au principe de « variété requise » proposé par Weick et al. (1999) pour faire face à ces changements brutaux. Développer la variété des modes de réponses suppose de garder une mémoire dynamique des évènements passés. Cette mémoire des évènements passés permet d'anticiper les risques de catastrophes. L'anticipation suppose une certaine connaissance des risques et de leur mode de gestion. Elle suppose également une certaine régularité des modes de manifestation des risques dans le temps permettant de déployer des dispositifs de prévision et de prévention spécifiques à chaque risque.

Le dernier facteur principal évoqué par les acteurs et qui favorise le mécanisme de fiabilisation est celui de la régularité des évènements. Plus les évènements sont fréquents et plus les acteurs sont poussés à améliorer leurs modes de gestion de risque de catastrophe. La régularité des évènements joue donc un rôle important, comme le révèlent nos résultats, dans

l'acculturation au risque des individus, dans les processus d'amélioration continue au niveau des organisations et dans l'amélioration des relations inter organisationnelles (développement d'une culture interservices). Au niveau des individus, la fréquence des évènements favorise le développement des compétences individuelles en matière de perception et conscience de soi et de son environnement, de planification, de confort avec l'incertitude, de capacité à tisser des liens de solidarité, etc. A l'échelle organisationnelle, la régularité des évènements est propice à une combinaison et recombinaison des compétences individuelles grâce aux cycles d'apprentissages et désapprentissages, au bricolage ou à l'improvisation, à un effort de planification continuel ou encore à une capacité à renforcer les relations entre organisations. Enfin, à l'échelle inter organisationnelle, la fréquence des évènements majeurs contribue au renforcement des compétences de coordination. En définitive, la régularité des évènements majeurs permet aux acteurs de s'adapter à des évènements spécifiques via des démarches d'amélioration continue ; lesquelles semblent être au cœur du mécanisme de fiabilisation au vu de nos résultats. Ce faisant, le mécanisme de fiabilisation se réfère à ce que la littérature identifie comme étant de l'adaptation somatique (Tiberghien, 2006) induisant un ajustement du système à la suite d'un choc. Ce type d'adaptation permet de répondre à des évènements locaux brutaux (approche évènementielle de la crise) et traduit ainsi une résilience « cindynique » (Villar, 2014).

Du côté du mécanisme de transformation, si l'évènement majeur apparaît aussi comme un facteur favorisant, il est largement pondéré par la présence de deux autres facteurs : l'imagination et la prise en compte des tendances lourdes sous-tendant les crises (voir tableau 3). L'imagination traduit l'effort de projection dans l'avenir et de proactivité, nécessaires au mécanisme de transformation. L'identification des tendances lourdes permet quant à elle de capter les processus latents, les menaces cachées pouvant être sources de crises dans le futur par un effort d'analyse critique des modes de gestion de risques et des environnements dans lesquels évoluent les acteurs. L'imagination et l'identification de tendances lourdes permettraient donc de développer notamment la prospective (une démarche proactive qui permet un effort de construction et de modification du futur en fonction des scénarios d'avenir identifiés) et l'expérimentation qui sont des facteurs favorables à la transformation identifiés par plusieurs auteurs (Clément et Rivera, 2017 ; Dieleman, 2013). Nous pouvons considérer, au vu de ce qui précède, que le mécanisme de transformation renvoie à une d'adaptation « génétique » (Tiberghien, 2006). L'adaptation génétique suppose un renouvellement du système. Cette dernière est associée à une réponse à des phénomènes lents (approche processuelle de la crise, ou causes latentes, profondes), débouchant sur une résilience « globale » (Villar, 2014).

Au final, ces premiers résultats révèlent d'une part que la régularité de la catastrophe pousse davantage à s'investir dans la fiabilisation. Cependant, selon Tiberghien (2006 : 252), l'inhérence permanente pousse à l'adaptation génétique (les phénomènes potentiellement catastrophiques à périodicité rapprochée pouvant être considérés comme permanents). Elle devrait donc aussi servir de base à l'émergence de logiques de transformation. Par ailleurs, notons que la régularité des évènements peut également pousser à ne porter attention qu'aux évènements majeurs qui surviennent souvent, générant une sorte d'effet tunnel. Dans ce sens,

la régularité de la catastrophe peut devenir un facteur aux effets ambigus sur les capacités et compétences en matière de résilience. Nous retrouvons cette même ambiguïté avec d'autres facteurs généraux comme la réglementation dont l'influence sur la résilience n'est pas univoque. En outre, la régularité des évènements et leur intensité ne sont pas les seuls facteurs des mécanismes de fiabilisation et de transformation. Les logiques de fiabilisation et de transformation, encore peu présentes au sein des territoires d'après nos résultats, trouvent vraisemblablement leurs sources dans des facteurs complémentaires. En effet, le changement est compliqué à réaliser (Roux-Dufort, 2005) dans le sens où les systèmes ont souvent du mal à réinterroger leurs schémas de pensée, leurs croyances et valeurs. Cette réflexivité dépend de plusieurs éléments de contexte, tels que la tendance des organisations à mettre en place des mécanismes défensifs (Stern, 1997), le contexte socio-économique antérieur, le contexte géographique, les logiques politiques (Leone et Vinet, 2006 : 48-49). Sous cette dimension politique, le rôle du leadership est pointé dans la littérature comme permettant de saisir des opportunités de réformes (Boin et al. 2016). Nous retrouvons ces différents éléments dans nos résultats (cf. tableau 3 notamment) lorsque les acteurs évoquent les caractéristiques des territoires influençant la résilience, ou lorsqu'ils identifient l'inertie comme un facteur inhibant la résilience (cette dernière pouvant être considérée selon nous comme une conséquence du déploiement de mécanismes défensifs).

D'autre part, nos résultats soulignent la nécessité de développer à la fois la fiabilisation et la transformation. Ainsi, nous considérons que la fiabilisation et la transformation correspondent aux deux chemins de résilience complémentaires identifiés par Conz et Magnani (2019), à savoir : l'absorption et l'adaptation. La fiabilisation traduit ou mobilise des capacités d'absorption et d'adaptation à court terme (résilience de court terme), tandis que la transformation s'appuie sur des capacités de changement et d'adaptation à long terme (résilience de long terme). Le premier traitement du risque est donc de court terme et vise à améliorer les modes de gestion, tandis que le second est de long terme et implique des changements plus en profondeur.

Nous retrouvons à travers ces résultats le continuum présenté par Béné et al. (2012) entre ces deux chemins. Par conséquent, la fiabilisation et la transformation sont à considérer comme deux mécanismes dont la complémentarité est à rechercher au sein d'un continuum. Cette recherche de complémentarité vient du fait que seule la présence des deux mécanismes facilite une réelle résilience territoriale bien que les logiques sous-tendant ces mécanismes puissent être sources de tensions. En effet, l'absence de l'un ou l'autre des mécanismes entraîne une diminution des capacités de résilience. L'idée de continuum est issue par la suite, de la nécessité de rechercher continuellement un équilibre dynamique entre ces deux mécanismes. Ces considérations posent la question du curseur et des interdépendances entre les deux mécanismes. La présence trop forte de la fiabilisation au détriment de la transformation (et vice versa) peut ainsi être source de difficultés d'adaptation des territoires à court terme ou à long terme. La recherche permanente d'équilibre dynamique entre fiabilisation et transformation est ainsi à la base du développement de « capacités dynamiques de résilience » (Altintas, 2020).

Dans le même sens, la fiabilisation et la transformation font respectivement appel à des logiques complémentaires d'exploitation et d'exploration (Duchek, 2019 ; Limnios et al.

2014). L'exploitation sert de base à l'exploration en garantissant un minimum de stabilité, nécessaire au fonctionnement du système. La stabilité aide à gérer les évènements brutaux (approche évènementielle de la crise) et à développer une résilience de court terme. Pour rappel, et comme évoqué plus tôt (voir partie 1.1), les organisations à haute fiabilité (HRO) sont des organisations qui arrivent à maintenir une stabilité de fonctionnement durant une longue période en environnement complexe et hautement risqué. Lorsqu'elles font face à une perturbation, leur priorité est de vite retrouver un état de stabilité (Clément et Rivera, 2017). La fiabilisation vise donc la stabilité de fonctionnement du territoire et mobilise des activités d'exploitation. Néanmoins, le système doit pouvoir aussi gérer les crises à cinétique plus lente (approche processuelle de la crise) dont les origines se situent « *au cœur des déséquilibres même de l'organisation* » (Roux-Dufort, 2005). Pour ce faire, il faut en complément développer des logiques d'exploration qui permettent de détecter les tendances lourdes, les processus latents de déséquilibres profonds et y apporter les réponses nécessaires dans l'optique d'une résilience de long terme. Exploitation et exploration se nourrissent respectivement de facteurs d'ordre et de désordre favorables à la résilience (Normandin et Thérrien, 2016).

3.2. Les mécanismes de résilience territoriale aux différentes échelles

Hormis l'exigence de créativité spécifique à la transformation, les processus générateurs de résilience, et les autres compétences identifiées aux différentes échelles, sont valables aussi bien pour la fiabilisation que pour la transformation.

Ainsi, au niveau individuel, l'acculturation aux risques est un processus générateur qui sous-tend aussi bien les mécanismes de fiabilisation que de transformation. En effet, il semble difficile d'avoir une réflexivité organisationnelle sans une connaissance préalable des risques et des modes de gestion de ceux-ci (processus d'acculturation). De plus, la culture du risque favorise le déploiement de routines servant à la stabilité et au maintien du sens en situation. Elle influence aussi le développement de comportements prosociaux source de liens sociaux et d'entraide notamment en période de crise (Jossou et al. 2019). L'acculturation aux risques ou le développement de la culture du risque permet donc dans un premier temps de développer les compétences (ex. planification, développement des bons gestes, etc. comme le montre le tableau 4) concourant à la fiabilisation face aux changements brutaux. Dans une logique de continuum, ce premier mécanisme doit servir de base à la transformation qui, elle, mobilise des compétences comme la créativité, l'esprit critique, l'ouverture d'esprit, etc. La transformation est ce qui permet de renouveler ou de changer une culture du risque en fonction du contexte pour répondre aux crises à cinétiques plus lentes.

Au niveau organisationnel, l'analyse des données n'a pas permis d'identifier de processus générateur de résilience (cf. tableau 5). Néanmoins, les travaux sur les compétences organisationnelles pourraient fournir des éléments de compréhension de ce processus générateur. D'après eux, les compétences organisationnelles sont construites sur la base des interactions entre individus (Durand, 2006). L'une des caractéristiques des compétences organisationnelles est qu'elles résultent d'une combinaison de compétences individuelles et collectives (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010 ; Rouby et al. 2009). Les interactions entre individus sont donc sources de compétences collectives qui contribuent au

développement de compétences organisationnelles ou stratégiques (Rouby et al. 2012). Ainsi, au niveau organisationnel, proposons-nous de considérer la combinaison des compétences individuelles comme processus générateur de résilience. Il s'agit d'une proposition théorique qu'il nous faudra confronter au terrain dans la suite de nos travaux.
Au niveau inter-organisationnel, l'amalgamation est le processus générateur de résilience commun aux deux types de compétences (cf. tableau 6).

Les processus générateurs identifiés soutiennent le développement de quatre compétences élémentaires. Ces quatre compétences font écho à celles déjà identifiées dans la littérature (Cf. Lengnick-Hall et al. 2011 ; Lengnick-Hall et Beck, 2009). Le point central de notre étude est que nous parvenons à identifier quatre principales compétences parmi la multitude existante en revue de littérature. Deux d'entre elles, l'apprentissage et les compétences sociales, sont communes aux deux mécanismes et ne varient que dans leurs manifestations.
L'apprentissage se réfère à l'acte de se remettre en cause et de faire preuve de réflexivité par rapport à ses connaissances et pratiques. Nous parlerons de compétences d'évaluation pour exprimer cette idée de remise en cause et de jugement à porter sur nos savoirs (dimension comportementale). L'évaluation (nommée évaluation de type 1 dans la figure 2), comme compétence élémentaire de fiabilisation, sert ainsi à « l'adaptation somatique », alors que comme compétence élémentaire de transformation (nommée évaluation de type 2 dans la figure 2), elle contribue à « l'adaptation génétique » (Tiberghien, 2006). L'évaluation en tant que compétence clé est ce qui finalement contribue au déploiement par exemple d'autres compétences comme le bricolage, la créativité à l'échelle organisationnelle. Elle permet aux individus par exemple d'être adaptables, flexibles et imaginatifs.
Les compétences sociales (dimension contextuelle) entretiennent et renforcent les liens de solidarité et d'entraide entre acteurs, à diverses échelles. Cela nourrit la fiabilité. En complément, la diversification des liens, ou du réseau d'acteurs, est source de transformation.
Enfin, la planification (dimension cognitive) semble être une compétence spécifique à la fiabilisation tandis que la créativité est davantage une compétence de disruption. La première est essentielle pour anticiper en cristallisant par exemple autour d'elle les compétences analytiques et décisionnelles alors que, la seconde est utile pour innover face à des enjeux nouveaux.

3.3. Des interactions nécessaires entre les différentes échelles d'acteurs territoriaux en vue d'une résilience territoriale

Nos résultats montrent que les trois processus générateurs de mécanismes de résilience territoriale (l'acculturation au niveau individuel, la combinaison au niveau organisationnel et l'amalgamation à l'échelle inter-organisationnelle) sont interreliés.
En effet, l'acculturation aux risques diffuse une culture du risque au sein de la population et développe la résilience individuelle. L'acculturation aux risques participe notamment au développement de compétences sociales essentielles par exemple à la gestion de conflit, au leadership, à la collaboration (Deliaune, 2015). Rappelons que selon l'auteur, ce sont ces compétences sociales qui font l'organisation et en sont une source de résilience. Ce faisant, des individus résilients sous-tendent des organisations résilientes car leur culture du risque

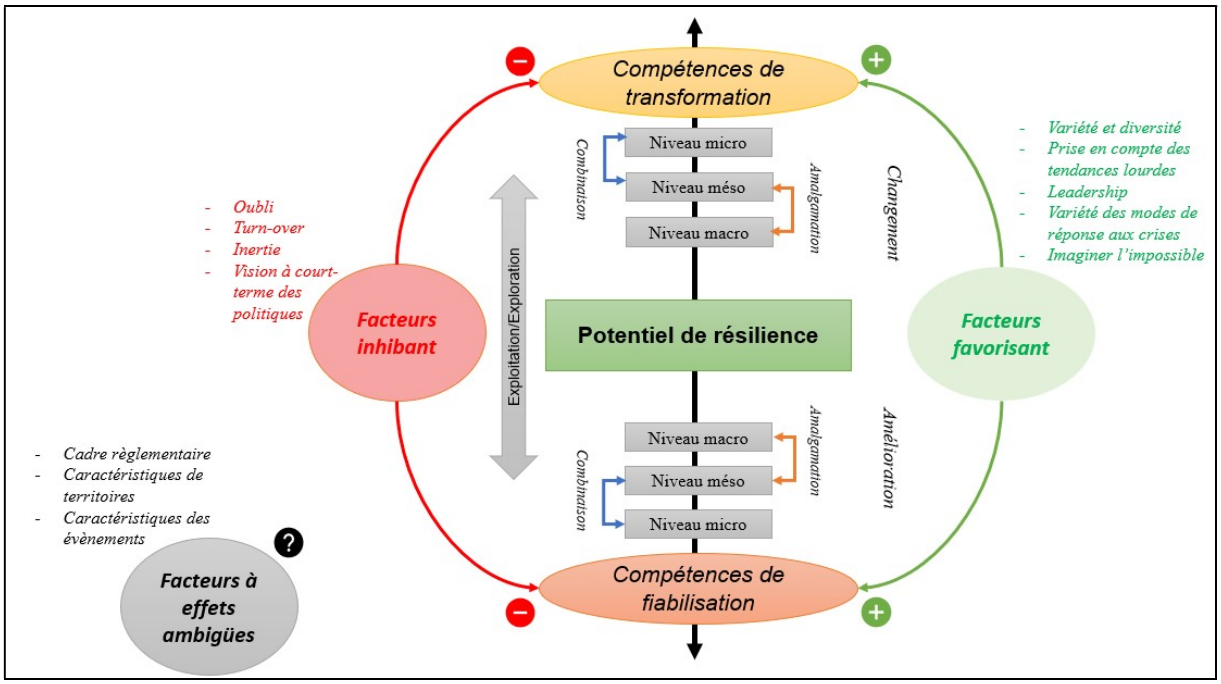
sert de socle à une culture du risque commune et une vigilance collective (processus de combinaison). Dans ce cadre, le style de leadership des dirigeants en particulier, tel qu'évoqué par les experts, qui joue un rôle dans l'équilibre entre centralisation et décentralisation de structures organisationnelles, apparaît comme un élément clé du processus de combinaison des compétences individuelles. Une grande centralisation peut ainsi nuire au travail collectif, à la coordination en limitant les espaces d'échanges plus ou moins formels. Elle influence aussi par exemple négativement la déférence à l'expertise et l'accès aux ressources nécessaires en matière de résilience (cf. Lengnick-Hall et Beck, 2009 ; Weick et al. 1999). De même, nous comprenons mieux dans ce cadre l'impact négatif par exemple de l'oubli, du turn-over des agents (cf. tableau 3) et des biais cognitifs des individus (Cf. tableau 4) sur la résilience organisationnelle étant donné que celle-ci repose significativement sur celle des individus qui composent les organisations. Néanmoins, la résilience d'une organisation dépend aussi des routines organisationnelles qu'elle déploie et renouvelle ; des routines qui lui permettent d'améliorer en continu (cf. tableau 5) ses processus de planification, d'apprentissage et son « *réseau d'interactions (interne et externe) et de ressources* » (cf. Lengnick-Hall et Beck, 2009) sources de « *capacités dynamiques de résilience* » (Altintas, 2020). Ce n'est qu'à ces conditions que chaque organisation pourra être autonome tout en faisant partie d'un ensemble (dimension systémique évoquée par les experts). L'objectif à cette échelle organisationnelle est aussi de développer une bonne culture du risque au sein de chaque organisation. De ce fait, l'oubli (par absence de mémoire organisationnelle par exemple) et l'inertie organisationnelle entre autres (cf. tableau 3), sont aussi des facteurs influençant négativement la résilience organisationnelle. Ainsi, la présence d'individus résilients au sein des organisations est nécessaire mais insuffisante car la résilience des organisations dépend d'autres facteurs complémentaires. Cela nous rappelle que la résilience individuelle et/ou collective n'induit pas systématiquement de la résilience organisationnelle (Roux-Dufort, 2014).

A l'échelle inter-organisationnelle, l'amalgamation assure la coordination et la collaboration entre acteurs. Elle dépend de la capacité des organisations et, en particulier nous semble-t-il (au regard de nos résultats), de la capacité des individus y travaillant et se trouvant en interface à interagir ensemble. Elle reste difficile à concrétiser, en raison notamment du cloisonnement historique des organisations. Celui-ci a une double conséquence négative. D'abord, il freine l'établissement de synergies internes entre les politiques publiques de gestion de risques (Reghezza-Zitt et Jon, 2018). Ensuite, il inhibe l'ouverture de la sécurité civile à d'autres enjeux de sécurité pour participer au développement d'une « *Politique de Sûreté Territoriale Environnementale des risques naturels et technologiques* » (Padioleau, 2003). Ce faisant, le cloisonnement des organisations inhibe les logiques de coproduction à cette échelle. Le processus d'amalgamation est donc essentiel à l'intersectorialité identifié par les experts comme l'une des trois dimensions de la résilience territoriale. Ce processus joue ainsi un rôle important dans l'interopérabilité entre les différents acteurs, autrement dit, dans l'agencement cohérent de l'ensemble des compétences des acteurs. Ici, nous pouvons évoquer entre autres, le rôle de la réglementation et des infrastructures de communication (cf. tableau 3) dans le développement de l'intersectorialité. La réglementation peut en effet contribuer par exemple à la fragmentation du système d'acteurs à travers l'émiettement et l'enchevêtrement des compétences administratives des organisations.

Certains auteurs comme Offner (2006) rappellent notamment que l'émiettement et l'enchevêtrement des compétences administratives des acteurs rend difficile la compréhension du système d'acteurs et l'identification des responsabilités. Dans ce cadre, la réglementation peut avoir un effet contre-productif en matière de résilience en favorisant une diversité non maîtrisée à travers notamment la multiplication des sources d'information dont parlent les experts (cf. tableau 6). Cette même réglementation peut aussi favoriser la résilience lorsqu'elle sert d'incitation à la coordination et à la collaboration et qu'elle permet de clarifier le rôle de chaque acteur membre du système. D'où le caractère ambigu de ce facteur au même titre que d'autres (ex. caractéristiques des territoires, caractéristiques des évènements). Ensuite, la présence d'infrastructures de communication s'avère essentielle au partage d'information et à la communication. Elles sont censées faciliter les interactions. Diversifier ces infrastructures vise à garantir des solutions alternatives en cas de dysfonctionnement d'un réseau de communication. Cette démarche, précisons-le, doit s'appliquer à l'ensemble des autres infrastructures essentielles (ex. réseaux électrique, d'eau, etc.). Cette diversification des réseaux permet d'ailleurs de limiter les effets de dépendance qui sont délétères à la résilience. Pour finir avec les facteurs clés, relevons que la collaboration à cette échelle suppose des « projets de territoires » et par conséquent une vision partagée à long terme (cf. tableau 3) du devenir de ceux-ci.

A partir des éléments de résultats discutés, nous pouvons enrichir et préciser le cadre d'analyse de la résilience territoriale (cf. figure 2). Les flèches bleu montrent le processus de combinaison marquant le passage du niveau individuel à l'organisation. Celles en orange marquent le passage du niveau organisationnel à l'inter-organisationnel, *via* le processus d'amalgamation. Celle en noir représente le continuum entre les compétences visant la fiabilisation et celles relatives à la transformation. Enfin, la dernière (gris) matérialise les logiques descendante et ascendante d'exploitation et d'exploration. En effet, cette double logique d'exploitation et d'exploration gouverne respectivement le développement, à chaque échelle, des compétences de fiabilisation d'une part et de transformation d'autre part. Par exemple, l'évaluation servant à la fiabilisation suit des logiques d'exploitation, c'est-à-dire des démarches de capitalisation des ressources. En complément, l'évaluation concourant à la transformation mobilise des logiques d'exploration de nouvelles ressources. Ce faisant, elle influence les mécanismes de fiabilisation et de transformation à tous les niveaux. La flèche à double sens représentant ces logiques rappelle donc que les activités d'exploitation et d'exploration peuvent être menées à l'une ou l'autre de ces trois échelles et influencer les autres.
La figure 2 met aussi en exergue par la suite les facteurs clés généraux identifiés par notre étude qui influencent ces deux mécanismes quelle que soit l'échelle. Nous classons ces facteurs, tel qu'exposé à travers les résultats et notre discussion, en trois catégories que sont : les facteurs favorisant (à droite en vert), inhibant (à gauche en rouge), et à effets ambigus (à gauche en bas en gris avec un point d'interrogation en noir).

Figure 2 : Cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale



Conclusion

Développer la résilience des territoires est un enjeu majeur de durabilité de nos sociétés. Plus précisément, en matière de sécurité civile, l'injonction de résilience s'applique à toutes les parties prenantes de la gestion de risque et à toutes les échelles. Dans cette perspective, l'État n'est plus le seul responsable de la sécurité de tous et en tout lieu. La politique de sécurité civile relève dorénavant d'une coproduction par le système d'acteurs, avec de nouveaux participants appelés à s'y impliquer.

Dans ce cadre, nous proposons, sur la base d'une étude exploratoire réalisée auprès de divers acteurs de la sécurité civile française, une clarification de la notion de résilience territoriale. Celle-ci se fonde en effet sur un ensemble de compétences clé qu'une organisation territoriale devrait développer pour nourrir les capacités multiples (anticiper, résister, s'adapter, se transformer) nécessaires au processus de résilience. Il ne s'agit donc pas d'une liste exhaustive de compétences mais plutôt d'une identification de celles qui sont les plus importantes.

La proposition de cadre d'analyse qui découle de notre étude présente trois contributions. Dans un premier temps, cette caractérisation de la résilience territoriale par les compétences identifie des leviers mobilisables pour son développement et donc, favorise l'opérationnalisation de la démarche au sein des territoires. Nous souhaitons à travers ce cadre d'analyse, contribuer à réduire les difficultés liées à l'opérationnalisation de la résilience territoriale, comme l'explique par exemple Rufat (2018), grâce à une explicitation des mécanismes et facteurs de résilience. Dans le même sens, il peut constituer une grille d'analyse des stratégies de résilience mises en œuvre par les acteurs territoriaux. Dans un deuxième temps, le cadre d'analyse du potentiel de résilience territoriale proposé est un cadre global, intégrant les différentes échelles de résilience territoriale. Il nous permet ainsi de dépasser les analyses mono-échelle (et donc partielle de la résilience territoriale) principalement présentes dans la littérature pour suggérer une analyse multi-échelle et

davantage systémique de la résilience territoriale. Dans un troisième temps, ce cadre d'analyse permet d'intégrer les deux approches de la crise (évènementielle et processuelle). Il contribue ainsi à réunir et analyser conjointement la résilience de court terme et la résilience de long terme. Ce faisant, ce cadre répond à la nécessité de convergence des travaux sur la résilience, qui s'inscrivent dans le champ de la gestion des risques et du management des crises, avec ceux portant sur le développement durable et la prospective (Dutozia, Voiron-Canicio, 2019). Ces auteurs regroupent d'une part la gestion des risques et le management des crises sous l'axe « résilience et évènement » et d'autre part le développement durable et la prospective sous l'axe « résilience et développement », ce qui leur permet également de rapprocher résilience de court terme et résilience de long terme.

Nous envisageons maintenant de le confronter à différents terrains (études de cas) afin de varier les manifestations de risques (inondation, risque technologique, risque incendie) avérées ou anticipées. Dans cette perspective, d'autres acteurs, appartenant ou pas à la sphère publique, seront interrogés. Cela permettra d'éprouver et d'enrichir ce cadre d'analyse, tout en accompagnant les réflexions des territoires en matière de gestion des risques de catastrophe.

Bibliographie

ALTINTAS, G. (2020). La capacité dynamique de résilience : l'aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement. *Management Avenir*, (1), 113-133.

BENE C., WOOD R. G., NEWSHAM A., DAVIES M. (2012). Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes. *IDS Working Papers* (405), 1-61.

BERGER-SABBATEL A., (2016). *Organiser la montée en fiabilité d'un collectif d'organisations : acteurs, outils et modes de management : le cas des collectivités territoriales face à la crise*. Thèse de doctorat, Nantes.

BLAUG M., (1982). Des idées reçues aux idées de Popper. In *La Méthodologie économique*, Economica, Paris, 4-25.

BOIN A., STERN E., SUNDELIUS B., et al. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.

BOIN A. et VAN EETEN M. J.G., (2013). The resilient organization. *Public Management Review* 15 (3), 429-445.

CHARREIRE-PETIT S. et DURIEUX F. Chapitre 3. Explorer et tester : les deux voies de la recherche. In : THIETART R.A. éd. (2014), *Méthodes de recherche en management,* Paris : Dunod, 76-104.

CHARLES-PAUVERS B. et SCHIEB-BIENFAIT N. (2010). Analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théoriques et méthodologiques.

CLÉMENT V. et RIVERA J., (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment* 30 (4), 346-365.

COAFFEE J., THERRIEN M.C., CHELLERI L., et al. (2018). Urban resilience implementation: A policy challenge and research agenda for the 21st century. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 26 (3), 403-410.

CONZ E. et MAGNANI G., (2019). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal* 38 (3), 400-412.

CORBIN J. M., et STRAUSS A., (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology* 13 (1), 3-21.
DEFELIX C., DIETRICH A., et RETOUR D., (2007). Outils et modèles de la gestion des compétences en France : bilan et défis pour les années 2000, *Congrès de l'AGRH « Outils, modes et modèles »,* Sep 2007, Fribourg, Suisse, 1-13.
DEKKER S., (2003). Failure to adapt or adaptations that fail: contrasting models on procedures and safety. *Applied ergonomics* 34 (3), 233-238.
DELIAUNE H. (2015). *Pour une approche proxémique de l'ingénierie de la résilience : conditions managériales de la réduction de l'incertitude. Le cas d'une PME confrontée au désarroi organisationnel* (Doctoral dissertation, Pau).
DIELEMAN H., (2013). Organizational learning for resilient cities, through realizing eco-cultural innovations. *Journal of Cleaner Production* (50), 171-180.
DUBRESSON A. et JAGLIN S., (2005). Gouvernance, régulation et territorialisation des espaces urbanisés. *Le territoire est mort, vive les territoires*, 337-352.
DUCHEK S., (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research* 13 (1), 215-246.
DURAND T., (2006). L'alchimie de la compétence. *Revue française de gestion* (1), 261-292.
DUTOZIA J. et VOIRON-CANICIO C., (2019). La résilience urbaine face aux risques, en contexte de changement climatique : Articuler la gestion des évènements extrêmes et les stratégies de développements des territoires pour opérationnaliser la résilience des villes d'aujourd'hui et de demain, Rapport d'Etude, IMREDD, Université Côte d'Azur, 1-76, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-02099289/document
FRITZ, C. E. (1961). Disaster. In MERTON R et NESBIT R. (Eds.), *Contemporary social problems*, New York, NY, USA: Harcourt Publishers, 651–694.
GILLY J-P., KECHIDI M., et TALBOT D., (2014). Resilience of organisations and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal* 32 (4), 596-602.
GIOIA D.A. et CHITTIPEDDI K., (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12 (6), 433-448
GIRIN J., (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.
GLASER B.G., et STRAUSS A.L., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine.
JAQUES T., (2010). Reshaping crisis management: The challenge for organizational design. *Organization Development Journal* 28 (1), 1-9.
JOSSOU M., TIBERGHIEN B., HERNANDEZ S. (2019). La culture du risque d'une population : Quelle caractérisation ? In Centre d'études et de recherches interdisciplinaires sur la sécurité civile de l'ENSOSP éd. (2018). *L'acceptabilité des risques : Une approche pluridisciplinaire*. 1ère Biennale de la recherche sur la sécurité civile, 6-7 Juin 2018, Aix-en-Provence, Les presses de l'ENSOSP, 278-309.
KOENIG G., (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* (9), 4-17.
KUMPFER K.L. Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. In GLANTZ M.D., JOHNSON J.L., éd. (1999). *Resilience and development: Positive life adaptations.* New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 179–224.
LENGNICK-HALL C. A., BECK T. E., et LENGNICK-HALL M. L., (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 21 (3), 243-255.
LENGNICK-HALL C.A. et BECK T. E. Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In NEMETH C., HOLLNAGEl E., et

DEKKER S. éd. (2009). ***Preparation and Restoration***. Aldershot UK: Ashgate Publishing. *(in press),* 39-69
LENGNICK-HALL C. A. et BECK, T. E., (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management* 31 (5) 738-757.
LEONE F. et VINET F., (2006). La vulnérabilité des sociétés et des territoires face aux menaces naturelles. *Analyses géographiques. Coll. « Géorisques »* (1), 1-71
LIMNIOS E. A. M., MAZZAROL, T., GHADOUANI, A., et SCHILIZZI, S. G., (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal* 32 (1), 104-116.
MOINE A., (2006). Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace geographique*, 35 (2), 115-132.
NORMANDIN J-M. et THERRIEN M-C., (2016). Resilience factors reconciled with complexity: The dynamics of order and disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 24 (2), 107-118.
O'BRIEN K., HAYWARD B., et BERKES F., (2009). Rethinking social contracts: building resilience in a changing climate. *Ecology and Society* 14 (2), 1-17
OFFNER J.-M., (2006). Les territoires de l'action publique locale : Fausses pertinences et jeux d'écarts. *Revue française de science politique* 1 (56), 27-47
OLIVA S., et LAZZERETTI L., (2017). Adaptation, adaptability and resilience: the recovery of Kobe after the Great Hanshin Earthquake of 1995. *European Planning Studies* 25 (1), 67-87.
OLSSON P., GUNDERSON, L. H., CARPENTER, S. R., et al. (2006). Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of social-ecological systems. *Ecology and society* 11 (1), 1-21
PADIOLEAU J.G., (2003). Inondations : la corruption du régalien. *Pouvoirs Locaux, Territoires : face aux risques* 56 (1), 76-81.
PERRY R. W. Defining disaster: An evolving concept. In RODRIGUEZ H., DONNER W., et TRAINOR J.E. éd. (2018), *Handbook of disaster research* (2), Springer, Cham, 3-22.
REGHEZZA-ZITT M. et JON, I., (2018). Gestion des risques et des crises, entre gouvernance de la sécurité et gouvernance territoriale. Ce que la résilience change (ou pas) en Île-de-France. *L'Espace Politique. Revue en ligne de géographie politique et de géopolitique* 36, 1-26
RETOUR D., KROHMER C., (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *Vuibert (éd.) Nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS*, 149-183.
ROCHET C. et SAINT A., (2014). L'inattendu, une ressource pour le stratège dans l'organisation résiliente. *Presse universitaire du Québec*, 1-21.
RODRIGUEZ H., et BARNSHAW J., (2006). The social construction of disasters: From heat waves to worst-case scenarios. *Contemporary Sociology*, 35 (3), 218-223.
ROUBY E., OIRY E., et THOMAS C., (2012). Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles. *Management Avenir* (7), 37-56.
ROUBY E. et THOMAS C., (2009). L'articulation compétences individuelles/compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy* 40, 1-19.
ROUBY E. et THOMAS C. (2004). La codification des compétences organisationnelles. *Revue française de gestion*, (2), 51-68.
ROUX-DUFORT C., (2014). Continuité, anticipation et résilience. *Sécurité et stratégie* 18 (3), 5-11.
ROUX-DUFORT C., (2005). Comment en est-on arrivé là ? Du terrain de crise à la catastrophe. *Le magazine de la communication de crise et sensible*, 1-18.

ROUX-DUFORT C., (2003). *Gérer et Décider en Situation de Crise*, Dunod, Paris.
STERN E., (1997). Crisis and learning: A conceptual balance sheet. *Journal of contingencies and crisis management* 5 (2), 69-86.
RUFAT S., (2018). Estimations de la résilience des territoires, sociétés, villes. Méthodes, mesures, validations. *VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement*, (Hors-série 30), 1-21
STRAUSS A.L*.,* et CORBIN J. (1998). *Basics of Qualitative Research (2e ed.),* Thousand Oaks, CA: Sage.
TEECE D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28 (13), 1319-1350.
THERRIEN M. C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope*, 16 (2), 154-171.
TIBERGHIEN B., et BOUT VALLOT L., (2019). La résilience des forces de l'ordre en contexte post-état d'urgence : entre logiques de fiabilité organisationnelle et de coproduction de service. *Politiques et Management Public* 36 (2), 223.
TIBERGHIEN B., (2010). Les territoires à dangerosité inhérente : un domaine d'extension des théories sur la fiabilité organisationnelle ? *Télescope, numéro thématique sur la gestion des risques* 16 (2), 75-89.
TIBERGHIEN B., (2006), *Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels*, CEROG, Université Paul Cézanne, IMPGT, Thèse, 320
VAN DER VEGT G. S., ESSENS P., WAHLSTRÖM M., et al. (2015). Managing risk and resilience. From the Editors., *Academy of Management Journal* 58, (4), 971-980.
VILLAR C. (2014). La résilience pour les territoires : outil opérationnel ou mot d'ordre incantatoire ? *Techni-cités* (271), 16-18.
WALKER B. H., ABEL N., ANDERIES J. M., et RYAN P., (2009). Resilience, Adaptability, and Transformability in the Goulburn-Broken Catchment, Australia. *Ecology and Society* 14 (1), 1-24.
WEICK K. E., SUTCLIFFE K. M., et OBSTFELD D., (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In BOIN A. éd. (2008), *Crisis management* 3 (1), Sage, 31-66.
WILLIAMS T. A., GRUBER D. A., SUTCLIFFE K. M., *et al.* (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals* 11 (2), 733-769.