

# Table des matières

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Préface</b> . . . . .                                                                                                    | 1  |
| Linda ROULEAU                                                                                                               |    |
| <b>Introduction</b> . . . . .                                                                                               | 7  |
| Pascal LIÈVRE                                                                                                               |    |
| <b>Partie 1. L'accident nucléaire de Fukushima</b> . . . . .                                                                | 21 |
| <b>Chapitre 1. L'accident nucléaire de Fukushima : l'imaginaire collectif à l'épreuve de la situation extrême</b> . . . . . | 23 |
| Aurélien PORTELLI et Franck GUARNIERI                                                                                       |    |
| 1.1. Introduction. . . . .                                                                                                  | 23 |
| 1.2. Imaginaire et situation extrême . . . . .                                                                              | 26 |
| 1.3. L'effondrement de l'imaginaire de maîtrise. . . . .                                                                    | 28 |
| 1.4. La création d'un imaginaire de combat . . . . .                                                                        | 30 |
| 1.5. Conclusion . . . . .                                                                                                   | 32 |
| 1.6. Bibliographie. . . . .                                                                                                 | 33 |
| <b>Chapitre 2. Renforcer la résilience par le bricolage : l'accident nucléaire de Fukushima</b> . . . . .                   | 35 |
| Elsa GISQUET et Raffi DUYMEDJIAN                                                                                            |    |
| 2.1. Introduction. . . . .                                                                                                  | 35 |
| 2.2. La robustesse : maintenir les fonctionnalités d'un système par-delà le chaos . . . . .                                 | 37 |

|                                                                                                                                                              |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 2.3. L'espace comme possibilité de reprendre le contrôle<br>par des règles organisationnelles . . . . .                                                      | 40            |
| 2.4. L'espace comme support du bricolage : créer de nouvelles connexions<br>et de nouveaux usages . . . . .                                                  | 41            |
| 2.5. L'espace comme enjeu de pouvoir et de négociation . . . . .                                                                                             | 42            |
| 2.6. Conclusion . . . . .                                                                                                                                    | 44            |
| 2.7. Bibliographie . . . . .                                                                                                                                 | 44            |
| <br><b>Partie 2. L'attentat terroriste du Bataclan . . . . .</b>                                                                                             | <br><b>47</b> |
| <br><b>Chapitre 3. Les paradoxes de la peur panique des individus<br/>confrontés à l'extrême : le cas du Bataclan . . . . .</b>                              | <br><b>49</b> |
| Pascal LIÈVRE                                                                                                                                                |               |
| 3.1. Introduction. . . . .                                                                                                                                   | 49            |
| 3.2. Le déroulement de l'attentat du Bataclan . . . . .                                                                                                      | 52            |
| 3.3. Résultats. . . . .                                                                                                                                      | 53            |
| 3.4. Des limites sur le plan méthodologique . . . . .                                                                                                        | 53            |
| 3.5. Conclusion . . . . .                                                                                                                                    | 54            |
| 3.6. Bibliographie . . . . .                                                                                                                                 | 55            |
| <br><b>Chapitre 4. La relation espace-temps dans l'organisation<br/>en situation extrême : le cas de l'évacuation<br/>des victimes du Bataclan . . . . .</b> | <br><b>57</b> |
| Marie KERVEILLANT, Marie-Léandre GOMEZ, Matthieu LANGLOIS,<br>Philippe LORINO et Damien MOUREY                                                               |               |
| 4.1. Introduction. . . . .                                                                                                                                   | 57            |
| 4.2. La séparation traditionnelle entre le temps et l'espace . . . . .                                                                                       | 58            |
| 4.3. Les problèmes soulevés par le dualisme temps-espace . . . . .                                                                                           | 59            |
| 4.4. Le secours aux victimes du Bataclan et l'intervention<br>des forces spéciales . . . . .                                                                 | 60            |
| 4.5. Conclusion . . . . .                                                                                                                                    | 62            |
| 4.6. Bibliographie . . . . .                                                                                                                                 | 63            |
| <br><b>Partie 3. Les cellules de crise . . . . .</b>                                                                                                         | <br><b>65</b> |

|                                                                                                                                                         |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Chapitre 5. Les cellules de crise : un dispositif d'hyper-coordination face aux situations de crise</b>                                              | <b>67</b>     |
| Guillaume DELATOUR et Michael BABIN                                                                                                                     |               |
| 5.1. Introduction.                                                                                                                                      | 67            |
| 5.2. Les cellules de crise, des organisations temporaires en contexte extrême.                                                                          | 69            |
| 5.3. Taxonomie des cellules de crise : typologie, intérêts, enjeux.                                                                                     | 70            |
| 5.4. Des pratiques de coordination au sein des cellules de crise.                                                                                       | 73            |
| 5.5. Perspectives sur l'étude des cellules de crise                                                                                                     | 76            |
| 5.6. Bibliographie.                                                                                                                                     | 76            |
| <br><b>Chapitre 6. Prise de décision en situation extrême au sein d'une cellule de crise : le cas d'un enlèvement dans une organisation humanitaire</b> | <br><b>79</b> |
| Hervé ARNAUD-JOUFRAY et Pascal LIÈVRE                                                                                                                   |               |
| 6.1. Introduction.                                                                                                                                      | 79            |
| 6.2. Histoire vécue d'une négociation réussie au sein d'une « cellule de crise » d'une organisation humanitaire                                         | 80            |
| 6.3. Une analyse du cas du point de vue du NDM ( <i>Naturalistic Decision Making</i> ).                                                                 | 82            |
| 6.4. Du risque à la perte : une grammaire décisionnelle vécue en situation extrême                                                                      | 84            |
| 6.5. Conclusion                                                                                                                                         | 88            |
| 6.6. Bibliographie.                                                                                                                                     | 88            |
| <br><b>Chapitre 7. Vers des simulations de crise à visée développementale</b>                                                                           | <br><b>91</b> |
| Elleke KETELAARS et Simon FLANDIN                                                                                                                       |               |
| 7.1. Le paradoxe des simulations de crise.                                                                                                              | 91            |
| 7.2. Des simulations de crise « développementales » ?                                                                                                   | 92            |
| 7.3. La simulation de crise comme occasion pour les participants d'exprimer leur normativité : une première illustration empirique                      | 94            |
| 7.4. La participation répétée à des simulations de crise comme contribution au développement de la normativité : une seconde illustration empirique.    | 95            |
| 7.5. Discussion conclusive.                                                                                                                             | 97            |
| 7.6. Bibliographie.                                                                                                                                     | 97            |

## Partie 4. La résilience de la gestion des risques « naturels » . . . . . 99

### Chapitre 8. Réimaginer l'étude des catastrophes au sein du « Tout-Monde » . . . . . 101

Jean-Claude GAILLARD et Ksenia CHMUTINA

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 8.1. Positionnement. . . . .               | 101 |
| 8.2. Annexe 1 : <i>Manifeste</i> . . . . . | 107 |
| 8.3. Annexe 2 : Accord. . . . .            | 113 |
| 8.4. Bibliographie. . . . .                | 116 |

### Chapitre 9. De la vulnérabilité à la résilience . . . . . 119

Pascal LIÈVRE

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Introduction. . . . .                                                                           | 119 |
| 9.2. Retour sur le débat entre vulnérabilité et résilience . . . . .                                 | 119 |
| 9.3. La notion de vulnérabilité . . . . .                                                            | 120 |
| 9.4. La notion de résilience . . . . .                                                               | 121 |
| 9.5. Vulnérabilité et/ou résilience . . . . .                                                        | 121 |
| 9.6. Le paradigme de Kuhn . . . . .                                                                  | 122 |
| 9.7. Une lecture paradigmatique de la vulnérabilité à la résilience . . . . .                        | 123 |
| 9.8. Approfondissement de l'opposition paradigmatique entre vulnérabilité<br>et résilience . . . . . | 125 |
| 9.9. Conclusion . . . . .                                                                            | 128 |
| 9.10. Bibliographie . . . . .                                                                        | 131 |

### Chapitre 10. Les mondes de sensibilité comme orientation d'un dispositif de gestion des risques face à une potentielle éruption volcanique. . . . . 135

Éléonore MEROUR et Pascal LIÈVRE

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.1. Introduction . . . . .                                                                                        | 135 |
| 10.2. Construire du sens pour se préparer à une situation extrême . . . . .                                         | 136 |
| 10.3. Quatre mondes de sensibilité autour du volcan Misti à Arequipa<br>au Pérou . . . . .                          | 137 |
| 10.4. Concevoir un dispositif de gestion fondé sur les mondes<br>de sensibilité . . . . .                           | 139 |
| 10.5. Proposition opérationnelle du dispositif de gestion<br>des risques volcaniques résilient à Arequipa . . . . . | 140 |
| 10.6. Conclusion . . . . .                                                                                          | 141 |
| 10.7. Bibliographie . . . . .                                                                                       | 141 |

## **Partie 5. La résilience des environnements risqués . . . . . 145**

### **Chapitre 11. Les manquements en termes de sécurité palliés par la résilience des supporters lors de la finale de la Ligue des Champions 2022 au Stade de France . . . . . 147**

Bastien SOULÉ et Ludovic LESTRELIN

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.1. Introduction . . . . .                                                                                | 147 |
| 11.2. 28 mai 2022 : situation critique au Stade de France . . . . .                                         | 148 |
| 11.3. Psychologie des foules footballistiques. . . . .                                                      | 150 |
| 11.4. La foule résiliente : l'expérience collective des supporters de Liverpool FC comme ressource. . . . . | 151 |
| 11.5. Bibliographie . . . . .                                                                               | 154 |

### **Chapitre 12. Résilience proactive, *mindfulness* et apprentissage organisationnel. . . . . 157**

Évelyne ROUBY et Catherine THOMAS

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 12.1. Introduction . . . . .                                                                  | 157 |
| 12.2. Résilience : un concept multidimensionnel et contexte-dépendant . . . . .               | 157 |
| 12.3. L'apprentissage organisationnel au cœur des capacités de résilience . . . . .           | 159 |
| 12.4. Premiers résultats sur l'apprentissage à la <i>mindfulness</i> dans la phase 2. . . . . | 161 |
| 12.5. Conclusion . . . . .                                                                    | 165 |
| 12.6. Bibliographie . . . . .                                                                 | 165 |

## **Partie 6. La résilience des services d'incendie et de secours . . . . . 169**

### **Chapitre 13. Les services d'incendie et de secours au cœur de la résilience d'un territoire ? . . . . . 171**

Markolf JOSSOU

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 13.1. Introduction . . . . .         | 171 |
| 13.2. Revue de littérature . . . . . | 172 |
| 13.3. Méthodologie . . . . .         | 174 |
| 13.4. Résultats . . . . .            | 177 |
| 13.5. Discussion. . . . .            | 182 |
| 13.6. Conclusion . . . . .           | 183 |
| 13.7. Bibliographie . . . . .        | 184 |

## **Chapitre 14. La résilience territoriale comme levier pour la reconnaissance des SIS dans la gestion de crise . . . . .**

**187**

Anaïs GAUTIER et Markolf JOSSOU

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| 14.1. Introduction . . . . .         | 187 |
| 14.2. Revue de littérature . . . . . | 188 |
| 14.3. Méthodologie . . . . .         | 190 |
| 14.4. Résultats . . . . .            | 191 |
| 14.5. Bibliographie . . . . .        | 195 |

## **Partie 7. La résilience dans le domaine maritime . . . . .**

**199**

### **Chapitre 15. Résilience et leadership . . . . .**

**201**

Sophie LE BRIS et Dana ABDELATIF

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 15.1. Introduction . . . . .                             | 201 |
| 15.2. Des enjeux de fiabilité et de résilience . . . . . | 203 |
| 15.3. De fortes contraintes de l'environnement . . . . . | 206 |
| 15.4. Bibliographie . . . . .                            | 212 |

### **Chapitre 16. Résilience et leadership dans le domaine maritime. . . . .**

**217**

Sophie LE BRIS et Dana ABDELATIF

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 16.1. Face à l'environnement maritime . . . . . | 217 |
| 16.2. Bibliographie . . . . .                   | 230 |

## **Partie 8. La résilience dans le domaine de l'alpinisme . . . . .**

**233**

### **Chapitre 17. Composer avec le risque en alpinisme : analyse et prévention. . . . .**

**235**

Maud VANPOULLE et Pascal LIÈVRE

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 17.1. Introduction . . . . .                                                    | 235 |
| 17.2. Analyse quantitative des données de secours en montagne . . . . .         | 236 |
| 17.3. Retour d'expérience (REX) et facteurs contributifs aux accidents. . . . . | 240 |
| 17.4. Rapport au risque des pratiquants . . . . .                               | 243 |
| 17.5. Conclusion . . . . .                                                      | 246 |
| 17.6. Bibliographie . . . . .                                                   | 249 |

## **Chapitre 18. La résilience d'équipe, une compétence collective en contextes extrêmes . . . . . 251**

Virginie FERNANDEZ

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 18.1. Introduction . . . . .                                                                  | 251 |
| 18.2. La résilience d'équipe « en action ». . . . .                                           | 252 |
| 18.3. La compétence collective comme mode d' <i>enactment</i> de la résilience. . . . .       | 253 |
| 18.4. Les équipes de secours en montagne, un contexte pertinent . . . . .                     | 254 |
| 18.5. La résilience d'équipe en action comme expression d'une compétence collective . . . . . | 255 |
| 18.6. Conclusion . . . . .                                                                    | 257 |
| 18.7. Bibliographie . . . . .                                                                 | 258 |

## **Chapitre 19. Sensemaking et « sensibilité à ». La question des risques au cours d'expéditions polaires . . . . . 261**

Géraldine RIX-LIÈVRE, Michel RÉCOPÉ et Pascal LIÈVRE

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 19.1. Introduction . . . . .                                                        | 261 |
| 19.2. <i>Sensemaking</i> et « sensibilité à » . . . . .                             | 262 |
| 19.3. Distinguer sens et signification . . . . .                                    | 266 |
| 19.4. Susciter des transformations : entre apprentissage et développement . . . . . | 266 |
| 19.5. Le risque éprouvé : « sensibilité à », résilience et expertise. . . . .       | 268 |
| 19.6. Bibliographie . . . . .                                                       | 268 |

## **Partie 9. Résilience et transition écologique . . . . . 271**

### **Chapitre 20. Les obstacles de l'action publique face au défi de la transition écologique : le cas d'un conseil départemental . . . . . 273**

Emmanuelle PERRONE

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 20.1. Introduction . . . . .                                                                   | 273 |
| 20.2. Description du cas : cinq ans de transition écologique du Puy-de-Dôme . . . . .          | 274 |
| 20.3. Octobre 2019 : l'initiation du projet. . . . .                                           | 275 |
| 20.4. L'évolution du projet de transition écologique entre janvier 2020 et juin 2024 . . . . . | 275 |
| 20.5. Les tensions en pratiques : les acteurs face aux obstacles . . . . .                     | 278 |
| 20.6. Discussion : une exploration contrariée . . . . .                                        | 280 |
| 20.7. Bibliographie . . . . .                                                                  | 280 |

|                                                                                                         |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Chapitre 21. La résilience de la commune de Loos-en-Gohelle :<br/>le passage du « Noir au Vert »</b> | <b>281</b>     |
| Jean-François CARON et Pascal LIÈVRE                                                                    |                |
| 21.1. Introduction                                                                                      | 281            |
| 21.2. L’effondrement                                                                                    | 282            |
| 21.3. L’entrée en résilience                                                                            | 283            |
| 21.4. Des événements culturels pour changer le regard et provoquer<br>l’imaginaire                      | 284            |
| 21.5. Une transition économique et énergétique avec Jeremy Rifkin                                       | 286            |
| 21.6. Un laboratoire de l’implication citoyenne                                                         | 288            |
| 21.7. Conclusion                                                                                        | 290            |
| 21.8. Bibliographie                                                                                     | 292            |
| <br><b>Conclusion</b>                                                                                   | <br><b>295</b> |
| Pascal LIÈVRE                                                                                           |                |
| <br><b>Postface</b>                                                                                     | <br><b>315</b> |
| Olivier BORRAZ                                                                                          |                |
| <br><b>Liste des auteurs</b>                                                                            | <br><b>319</b> |
| <br><b>Index</b>                                                                                        | <br><b>323</b> |