

Préface

Regroupant des travaux de chercheurs venant de diverses disciplines autour d'une thématique constituant un enjeu contemporain, cet ouvrage issu du colloque international « Situations extrêmes et résilience », organisé à Clermont-Ferrand par Pascal Lièvre, nous fait faire un voyage inusité dans le monde de l'extrême et de la résilience. Ce voyage vous permettra d'ouvrir la boîte noire de cas emblématiques de l'extrême et de susciter un peu d'espoir autour de ce qui est vu comme impensable, voire inacceptable. Cet ouvrage fournit des contributions interdisciplinaires permettant de mieux comprendre la résilience des groupes, organisations et communautés étudiés tout en apportant un regard nouveau sur la notion d'extrême. Toutefois, faire le tour de cet ouvrage en quelques lignes constitue un défi considérable.

Pour rendre justice à un ouvrage collectif de cette envergure, je vous propose un itinéraire en trois volets afin de voir comment les contributions de cet ouvrage permettent de repenser l'extrême et la résilience. Ainsi, je montrerai d'abord en quoi les travaux de cet ouvrage se distinguent des visions dominantes des recherches sur les crises, les désastres et les catastrophes. Ensuite, je discuterai de la manière dont cet ouvrage propose une manière originale de décrire et théoriser la résilience. Finalement, je vous partagerai quelques réflexions qu'il suscite sur notre rôle et celui de nos universités dans un monde marqué par la multiplication des crises et la transition écologique.

Entre situation et contexte extrêmes

Dans les dernières années, l'extrême, comme notion pour désigner des contextes extraordinaires et des situations de rupture, s'est répandu autant dans le domaine des affaires que dans la société en général. Cela est aussi vrai dans le monde académique. D'ailleurs, j'ai eu la chance de participer à l'émergence et au développement d'une

nouvelle communauté de recherche en études managériales et organisationnelles réunissant des chercheurs autour de la notion de contextes extrêmes. Et cet ouvrage est sans conteste le signe d'une communauté internationale de recherche active autour de l'enjeu des crises et des catastrophes. Il participe très certainement au renforcement et à l'institutionnalisation de cette communauté de recherche. Voilà qui est des plus réjouissants pour l'avenir et pour entreprendre une transition écologique devenue incontournable !

Outre les définitions canoniques qui structurent cette communauté de recherche, cet ouvrage a le mérite d'élargir nos horizons sur la manière dont on peut voir et se représenter l'extrême. La majorité des travaux dominants dans la littérature sur les crises, les désastres et les catastrophes représente l'extrême de deux manières. L'accent est mis sur le fait qu'il serait le résultat d'une cause extérieure, qu'elle soit accidentelle ou systémique (un accident, un acte terroriste, une épidémie), ou bien l'extrême est associé à des critères identifiables en regard des conséquences, lesquelles peuvent être majeures pour les personnes, les biens ou les communautés (par exemple modes de gestion inadéquats, incertitude, pression temporelle). En définissant l'extrême par le biais de ses causes ou de ses conséquences, ces visions dominantes de l'extrême partagent une problématique de connaissance relevant, plus souvent qu'autrement, de l'empirisme abstrait, en privilégiant les dimensions objectives de ses manifestations.

Cet ouvrage propose plutôt une vision de l'extrême « subi ou voulu » ancrée dans le vivant, hautement réflexive et critique qui renouvelle les représentations causales et conséquentielles de l'extrême. Dans les prochaines pages, vous aurez le plaisir de plonger dans des travaux qui ont opté pour des représentations symboliques et processuelles de l'extrême. Entre autres, il est à noter que la plupart des auteurs ont, dans cet ouvrage, privilégié l'appellation « situation » extrême plutôt que celle de « contexte » extrême. La distinction situation *versus* contexte n'est pas qu'un choix de vocabulaire : elle modifie le positionnement ontologique en mettant l'accent sur ce qui est « sensible, situé et construit » par les acteurs dans des moments de rupture avec l'ordinaire. Ainsi, cet ouvrage nous entraîne bien au-delà des travaux managériaux et organisationnels autour de l'extrême tels qu'on les connaît depuis quelques décennies.

Cet ouvrage nous amène sur des voies peu empruntées jusque-là dans l'étude des situations extrêmes. Certains auteurs ont exploré des approches psychologiques, anthropologiques et existentielles pour comprendre l'extrême. Lorsque l'objet du risque est partie prenante des croyances, la crise ne peut être abordée qu'en s'appuyant sur les registres culturels des communautés touchées. D'autres ont mis en avant la notion de territoire et exploré les canaux spatiotemporels de l'extrême, en se basant sur une vision intégrée de l'espace et du temps comme cadre d'action et d'expérience. Cet ouvrage vous amène à la fois dans les méandres de la « gouvernance multiniveau »

pour faire face au risque, tout en valorisant la « création d'espaces adaptatifs » et le « faire avec » les ressources disponibles, processus essentiels ancrés dans l'agir existentiel au quotidien en situation d'incertitude radicale.

La résilience en pratique

La notion de résilience occupe une place centrale dans les débats scientifiques et sociétaux et, au fil du temps, elle s'est répandue dans plusieurs disciplines comme la psychologie, la sociologie, la géographie, les politiques publiques, pour ne nommer que celles-ci. Et le domaine de la gestion n'est pas en reste. À travers le monde, plusieurs programmes de recherche se développent dans les écoles de gestion autour de la résilience organisationnelle. Ils ont en commun de comprendre la résilience comme un processus dynamique, collectif et adaptatif. C'est aussi le cas de cet ouvrage, qui possède en outre une couleur propre, le distinguant des discours courants ou dominants autour de la résilience.

En parcourant cet ouvrage, tout comme moi, vous apprécierez qu'il repose sur l'ambition d'éclairer les pratiques des acteurs pour faire face à l'imprévu et l'extraordinaire, de manière à construire des réponses à partir de leurs connaissances et de leurs expériences du connu ou de l'ordinaire. Pour le dire autrement, lire cet ouvrage, c'est entrer dans le monde de la *resilience in practice* (résilience en pratique) comme le diraient les Anglo-Saxons. Il montre bien comment la résilience se construit dans l'action et les interactions et, je dirais même surtout, dans le faire « prosocial » et « identitaire ». À cet égard, je voudrais mettre l'accent sur deux éléments qui, selon moi, font la richesse de cet ouvrage et ouvrent de nouveaux horizons pour revisiter les travaux autour du couple situations extrêmes/résilience.

D'une part, plusieurs auteurs accordent une importance particulière aux capacités des acteurs de faire sens de situations qui n'en ont plus, au moment où elles se produisent. Loin des recettes simplistes et des plans d'action figés, cet ouvrage met en lumière des explications qui font appel aux capacités cognitives et symboliques des acteurs. Au-delà de la « rationalité située », on retrouve le rôle des « imaginaires », de l'« intuition », des « mondes de sensibilité », de la « mémoire collective », de la « cognition partagée », ainsi que du *mindfulness* qui permettent de faire sens en commun de ce qui nous arrive. S'intéresser à la résilience en pratique, c'est donc comprendre comment les acteurs « bricolent » avec ce qu'ils ont et ce qu'ils savent dans le temps et dans l'espace.

D'autre part, on apprécie cet ouvrage non seulement pour la description en profondeur des cas présentés, mais aussi et surtout pour la mobilisation d'auteurs classiques venant des sciences sociales. J'ai été agréablement surprise de voir qu'au-delà

de Weick, Hannah et autres auteurs en gestion, cet ouvrage mobilise des auteurs comme Bettelheim et Fischer pour penser l'extrême et la résilience ; Merleau-Ponty et Varela pour appuyer l'importance des perceptions et de la cognition ; Bakhtine et Bergson pour critiquer le dualisme espace-temps et les penser de manière inséparable dans l'action ; Lévi-Strauss et de Certeau pour l'improvisation située du bricoleur ; et bien d'autres encore. Ce faisant, cet ouvrage nous entraîne hors des seuls travaux de la gestion sur la résilience, et nous amène vers un niveau de réflexivité qui, au lieu de faire appel seulement au lexique de l'urgence, nous ramène aux forces silencieuses qui fondent notre humanité et en assurent la survie.

Faire appel aux savoirs expérimentiels, techniques et culturels des acteurs, tout en s'inspirant d'auteurs classiques pour comprendre comment ces connaissances pratiques permettent de transcender les situations de mise à l'épreuve, voilà bien ce qui caractérise une vision de la résilience en pratique !

Faire une différence avec nos recherches ?

À la fin de votre voyage dans ces récits et analyses de l'extrême et de la résilience, on ne peut faire autrement que de se questionner soi-même comme chercheur en gestion et de remettre en question son rapport à la recherche et à la production de la connaissance sur les organisations. En effet, cet ouvrage décrit, analyse et fournit des pistes d'action, mais il possède aussi une fonction éminemment politique, bien que celle-ci ne soit pas mise à l'avant-plan. C'est aussi là une de ses forces ! Indirectement, il nous invite à réfléchir sur la nécessité de la fonction sociopolitique des recherches sur l'extrême, la résilience et la transition écologique dans nos universités et dans les sociétés dans lesquelles nous vivons.

Comme je l'ai souvent mentionné dans divers documents et présentations, face à ces crises aiguës qui reconfigurent le monde d'aujourd'hui, il nous faut nous demander comment faire pour que notre travail de chercheurs ait un sens au-delà du monde académique. Cet ouvrage apporte quelques réponses en ce sens. D'abord, il nous montre bien que toutes ces crises sont avant tout « des crises d'organisation » ! Et comme nous sommes des experts de la gestion et de l'organisation, nous avons bel et bien quelque chose à dire autour de ces questions. Ensuite, cet ouvrage donne une voix à des personnes vulnérabilisées. En ce sens, il repousse les frontières de notre monde académique et propose des travaux de recherche qui ont un impact, en mettant ce que ces chercheurs ont compris au service de la société. Enfin, cet ouvrage montre toute l'importance de construire des liens forts avec ceux et celles avec et pour qui nous faisons nos recherches, tout en diffusant nos travaux auprès d'un public plus large que le monde académique.

Que vous soyez étudiant, chercheur, décideur, gestionnaire de risque ou simplement curieux, vous trouverez dans cet ouvrage des clés de réflexion, de compréhension et d'action pour faire face à l'incertitude radicale des situations extrêmes. Étudier les crises et la transition écologique, c'est tenter de recoller quelques morceaux d'un monde qui se fragmente. Ce voyage au cœur de multiples crises vous montrera que « l'ingénierie des situations extrêmes » est le résultat d'un enchevêtrement d'expériences humaines et de solidarité toujours en mouvement.

Linda ROULEAU
Professeure, Département de management HEC Montréal

Introduction

L'objet de cet ouvrage est de rendre compte du colloque interdisciplinaire et international « Situations extrêmes et Résilience » qui s'est déroulé les 21, 22, 23 mai 2024 à la Maison des Sciences de l'Homme, à Clermont-Ferrand, en partenariat avec cette même Maison des Sciences de l'Homme, mais aussi le Centre de recherche sur les risques et les crises (CRC) Mines Paris – PSL (Sophia Antipolis), le Centre de recherche international sur les catastrophes naturelles et la vulnérabilité socio-économique (CIR4, UCA), Clermont Recherche Management (CleRMa), Clermont School of Business, Université Clermont Auvergne et Clermont Métropole. Ce colloque fait suite à un séminaire engagé depuis 2022 sur cette thématique à la Maison des Sciences de l'Homme de Clermont-Ferrand¹.

L'idée du séminaire et du colloque est de faire état des travaux de recherche dispersés entre différentes disciplines, des sciences de gestion aux sciences de l'ingénieur jusqu'aux sciences des activités physiques et sportives, en passant par la volcanologie, la psychologie, la géographie, la sociologie, etc., autour des notions de « situations extrêmes » et de « résilience ». D'une manière lapidaire, pour orienter le lecteur, nous pourrions dire que la situation extrême est le problème, la résilience est la solution.

Introduction rédigée par Pascal LIÈVRE.

1. Je remercie Sophie Chiari, directrice de la Maison des Sciences de l'Homme de Clermont-Ferrand, mais aussi l'ensemble de son équipe, pour les multiples formes de soutien apportées à ce programme de recherche. Les enregistrements vidéo du séminaire et du colloque sont disponibles sur canal-U, à cette adresse : <https://www.canal-u.tv/chaines/clermontmsh/conferences-situations-extremes-et-resilience> et à l'adresse : <https://www.canal-u.tv/chaines/clermontmsh/colloque-situations-extremes-et-resilience>.

1.1. Des éléments de cadrage

Il s'agit de revenir d'une part sur cette notion de situation extrême et de résilience et d'autre part sur les liens que l'on peut établir entre ces deux notions.

1.1.1. Sur le plan sociétal

Nos sociétés se sont emparées récemment de ces deux notions pour donner un nom à des phénomènes émergents et incertains tels qu'ils sont perçus spontanément par les acteurs, mais sans faire référence précisément à des théories établies. On peut parler de mythe rationnel sur le plan sociétal (Meyer et Rowan 1977) ou sur le plan managérial (Hatchuel et Weill 1993).

La question de l'extrême prend une place grandissante dans nos sociétés en ce début de XXI^e siècle, avec cette idée qu'il y a une manifestation de plus en plus fréquente et de plus en plus intense de « quelque chose » et que nous avons encore des difficultés, même dans les pays les plus développés comme les États-Unis ou le Japon, à nous organiser pour y faire face. Ce « quelque chose » prend différentes formes que l'on peut définir comme des événements extrêmes. On peut citer sans revenir trop loin dans le temps : les inondations à Valence en Espagne, en octobre 2024 (222 morts et 80 disparus, une reconstruction évaluée à des milliards d'euros), l'ouragan Chido à Mayotte en décembre 2024 (40 morts et 1 000 blessés, 90 % de l'île est dévasté, une reconstruction évaluée à des centaines de millions d'euros), l'incendie à Los Angeles en janvier 2025 (25 morts, 12 000 habitations détruites, une reconstruction évaluée à des milliards de dollars), etc. Les inondations, les ouragans, les feux de forêt sont des situations extrêmes qui ne sont pas nouvelles. Mais il y a en arrière-fond cette idée que le changement climatique, quelle que soit son origine, accroît la fréquence, l'intensité de ces événements. De nombreux travaux popularisés par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) ont fait des projections, mettant en relation le changement climatique et les événements climatiques extrêmes, comme l'élévation des températures et le risque d'événements catastrophiques (IPCC 2023). Il est admis aujourd'hui par la communauté scientifique qu'il faut répondre à « un ensemble de défis posés par les changements planétaires en cours qui exposent les sociétés humaines à une augmentation sans précédent des risques et des catastrophes liés à la combinaison des impacts du dérèglement climatique avec les activités humaines » (RISC, PEPR Risques 2025).

L'extrême prend une place particulière dans les médias. Un grand journal français comme *Le Monde* s'est engagé à encourager le débat autour de la transition écologique. Jérôme Fenoglio, directeur du *Monde*, le 13 juin 2023, dans un éditorial, met en exergue la notion d'extrême :

« Où que l'on porte son regard ces derniers mois, les faits, les images, les données, les projections désignent le réchauffement climatique dont l'activité humaine est la cause, comme l'immense fléau de notre temps. "Extrême" est le mot qui s'impose non seulement pour décrire la gravité de ses dégâts, l'ampleur de ses dérèglements, et la violence de son accélération, mais aussi parce que ce changement confronte notre espèce et la nature à leurs dernières extrémités. Il nous rapproche des limites de nos modes de vie, de nos ressources, et nous pousse au bout des contradictions de nos économies centrées sur la consommation. »

L'extrême apparaît comme une manière de parler du problème central de notre époque.

Depuis toujours, l'extrême s'invite dans nos sociétés, nos économies et nos organisations. Il a une face sombre, ancestrale qui s'impose à nous. Il prend la forme de la guerre, de l'épidémie, de la famine, de l'ouragan, de l'inondation, de l'éruption volcanique, et puis plus récemment du risque industriel, du terrorisme, et de l'émergence de l'anthropocène. L'éruption volcanique est ambivalente, car elle est aussi un spectacle grandiose, expression de la terre vivante que l'on peut se donner comme objectif d'exploration. Elle dévoile une autre face de l'extrême, plus lumineuse, c'est l'extrême voulu. Dans cette catégorie, on peut aussi ranger l'exploration du monde au travers des expéditions maritimes, polaires, en haute montagne ou spatiales, mais aussi tout ce qui relève de l'invention et de la découverte scientifique et technique. C'est le projet en environnement extrême, en d'autres termes, le projet d'exploration. Il y a l'extrême subi et l'extrême voulu.

De l'autre côté, la notion de résilience émerge comme une réponse quasi désespérée à cet envahissement de l'extrême, car nos sociétés ont encore trop de difficultés à y faire face et à s'y préparer. Il y a un véritable corpus scientifique autour de ce concept de résilience à différents niveaux (individuel, collectif et organisationnel) depuis les années 1950 qui se développe dans diverses disciplines et dont on peut aujourd'hui dresser les contours (Raetze *et al.* 2022). Nous y reviendrons. Mais la société s'empare aussi de cette notion. Évelyne Pieiller, journaliste au *Monde diplomatique*, titre en mai 2021 que « la résilience est partout » :

« Les institutions internationales, le monde de la finance, du management, de la santé publique, les économistes, les urbanistes, les climatologues : tous y recourent. Les politiques en raffolent. M. Joseph Biden a évoqué dans son discours d'investiture, le 20 janvier dernier, la "résilience" de la Constitution américaine. M. Emmanuel Macron le déclina sans craindre de se répéter. S'il évoque, dans le contexte de la pandémie de Covid-19, les "scénarios de résilience" (France Info, 19 février 2021), il sait aussi se montrer plus inventif. Ainsi, pour le

cinquantième anniversaire de la mort du général de Gaulle, le 9 novembre 2020, il salue son “esprit de résilience”. Il baptise la mobilisation de l’armée en mars 2020 opération “Résilience”. Au Forum économique mondial de Davos, le 26 janvier dernier, il se déclare “pour un capitalisme résilient”. Un récent projet de loi s’intitule “Climat et résilience”. »

La résilience apparaît en effet comme une réponse à l’extrême avec l’idée que tout ce que l’on n’a pas pu prévoir, anticiper ne va pas finalement parvenir à faire face. Finalement, il va falloir compter sur les forces en présence « ici et maintenant » pour inventer quelque chose qui puisse faire face à l’extrême. Derrière cette notion d’extrême, il y a effectivement de l’incertitude. Nous y reviendrons.

Les forces en présence se manifestent de différentes manières. « En Espagne, dans les zones sinistrées, des milliers de volontaires viennent prêter main-forte » (*Le Monde*, 2 novembre 2024). « Dans le même temps, des dizaines de milliers de manifestants dénoncent la gestion des inondations par les pouvoirs publics » (*Le Monde*, 9 novembre 2024). « Des milliers de personnes se coordonnent pour envoyer de la nourriture et d’autres produits de première nécessité aux zones sinistrées à Valence en Espagne » (Euronews, 18 novembre 2024). Après les incendies à Los Angeles de la fin 2024, qui ont brûlé 160 km² de surface, détruit plus de 12 000 bâtiments, 100 000 personnes évacuées, 24 morts... Le journal *Le Monde* titrait le 15 janvier 2025 : « À Los Angeles, une solidarité “bluffante” ». Un restaurateur mobilise ses 40 employés et le contenu de son frigo pour nourrir les pompiers, des hôtels et des particuliers proposent des chambres pour loger les sinistrés, un restaurant ouvre une cagnotte sur son site web qui permet de distribuer 1 200 repas par jour, des groupes de voisins s’organisent pour mutualiser des ressources...

En 2025, la crue du Lignon en Haute-Loire détruit un pont et une ligne électrique. C’est le drone d’un habitant à côté du pont qui permet aux opérateurs de réparer rapidement la ligne. Comme nous le verrons dans cet ouvrage, c’est le directeur de la centrale nucléaire de Fukushima qui est dans le noir, car tout le système électrique est en panne, par suite de la vague du tsunami qui a noyé le circuit. Il essaie de reconstruire « quelque chose » alors que tous les tableaux de bord sont devenus inopérants (voir le chapitre 1 d’Aurélien Portelli et Franck Guarnieri). Ce sont les comportements prosociaux des victimes face au massacre des attentats du Bataclan (voir le chapitre 3 consacré aux travaux de Guillaume Dezechache et Jean-Rémy Martin). Ce sont les pompiers qui veulent s’appuyer sur la résilience des territoires où ils interviennent. Par exemple, positionner la cellule de crise d’un feu de forêt dans un bar où tout le monde se connaît va faciliter les opérations des pompiers (voir le chapitre 13 de Markolf Jossou). Ce sont les supporters anglais pourtant décriés qui vont sauver les faiblesses de la sécurité au Stade de France, lors de la finale de la Ligue des Champions 2022 de football (voir le chapitre 11 de Bastien Soulé et Ludovic Lestrelin).

1.1.2. Sur le plan scientifique

Les notions de « situation extrême » et de « résilience » sont nées au même moment d'une manière consubstantielle, l'une à l'autre. C'est dans le champ de la psychologie que Bruno Bettelheim (Bettelheim 1947), survivant des camps de concentration nazis de la Seconde Guerre mondiale, va à la fois décrire les conditions de vie des prisonniers condamnés à la mort comme une situation extrême, mais aussi les stratégies pertinentes de survie qui vont constituer les bases de ce que l'on va appeler par la suite résilience. Bettelheim, en évoquant les conditions de vie des prisonniers (torture, malnutrition, vêtements inadaptés, isolement, contrôle permanent, incertitude radicale sur l'avenir, etc.), parle de « situation extrême » (Bettelheim 1943, p. 417). Il identifiera les étapes et la forme d'un comportement adaptatif à la situation qui vont constituer les premières briques dans le champ des sciences humaines de la résilience (Cyrulnik 2002 ; Hollnagel *et al.* 2006 ; Wright *et al.* 2013 ; Raetze *et al.* 2022). D'une manière plus générique, Bettelheim évoquera la situation extrême :

« Quand nous sommes soudain catapultés dans un ensemble de conditions de vie où nos valeurs et nos mécanismes d'adaptation ne fonctionnent plus et où certains d'entre eux mettent même en danger la vie qu'ils étaient censés protéger. Nous sommes alors dépouillés de tout système défensif, et nous touchons le fond ; nous devons nous forger un nouvel ensemble d'attitudes, de valeurs et de façons de vivre selon ce qu'exige la nouvelle situation. » (Bettelheim 1979, p. 24)

Cette citation sera reprise par Travadel, Zawieja et Guarnieri (Travadel *et al.* 2019).

Mais par la suite, l'ensemble des travaux de recherche autour de l'extrême et de la résilience se sont développés indépendamment l'un de l'autre. C'est la résilience qui a fait l'objet de nombreux développements et dans différentes disciplines, plus que la question de l'extrême qui est une thématique plus récente.

Une littérature en théorie des organisations s'est proposé d'approfondir la notion d'extrême au-delà de la notion usuelle d'une certaine intensité de « quelque chose » avec la volonté de structurer différentes littératures depuis la gestion des crises et des risques jusqu'aux catastrophes. Dans cette volonté de structuration, le chapeau des « Recherches en contextes extrêmes » en théorie des organisations est apparu comme d'une grande pertinence (Hannah *et al.* 2009 ; Guarnieri 2017 ; Bundy *et al.* 2017 ; Hällgren *et al.* 2018 ; Williams *et al.* 2018 ; Giordano 2019 ; Lièvre *et al.* 2019 ; Lièvre *et al.* 2020 ; Langlois *et al.* 2024 ; Hällgren *et al.* 2025). Des propositions sont faites de partition de la littérature en fonction du caractère potentiel ou effectif de l'événement extrême et aussi du décalage existant ou pas entre l'événement et la nature de l'organisation (Hällgren *et al.* 2018). Si l'on suit les travaux de Lièvre (Lièvre 2016 ; Lièvre *et al.* 2019, 2020), une situation de gestion au sens de Girin (Girin 2011)

est dite extrême parce qu'elle est une combinaison d'une évolutivité, d'une incertitude et du risque. L'urgence émerge en rapport avec une pression temporelle. La crise traduit l'incapacité à faire face à la situation. La catastrophe, quant à elle, documente l'échelle des conséquences négatives de cette situation.

Un corpus important s'est développé autour de la résilience depuis les années 1950, de la physique à l'écologie, de la psychologie à la théorie des organisations. Cette littérature d'une grande richesse est fragmentée. De récents travaux permettent d'engager une réelle structuration du champ, par exemple le travail de (Raetzke *et al.* 2022) sur l'ensemble du champ de la résilience et celui de (Linnenluecke 2017) sur la résilience organisationnelle. Raetzke *et al.* (Raetzke *et al.* 2022) montrent que la résilience est une notion singulière permettant de comprendre comment une entité – individu, collectif ou organisation – fait face positivement à l'adversité. Elle se distingue de l'adaptation (trop générale) et de la fiabilité (centrée sur le retour à l'équilibre). Historiquement, deux conceptions coexistent : la première, orientée vers le retour à l'état initial ; la seconde, aujourd'hui dominante, où l'entité se transforme après l'épreuve pour parvenir à un nouvel état d'équilibre. Les auteurs identifient six grands domaines de recherche à partir de l'identification de « commun bibliographique » : a) la résilience des personnes exerçant des professions à haut risque (travailleurs sociaux, pompiers, professionnels de la santé, militaires, sportifs de haut niveau, etc.), b) la résilience des enseignants, c) la résilience des individus dans des milieux d'affaires, d) la résilience des organisations centrée sur le collectif, e) la chaîne d'approvisionnement et la résilience d'un réseau technique, et enfin f) une ingénierie de la résilience *via* une approche système. Ils appellent à clarifier trois points : le statut de la résilience (capacité, processus ou résultat), l'articulation des niveaux d'analyse (individuel, collectif, organisationnel), et la nature de l'adversité (menace, perturbation, environnement dynamique). Enfin, ils distinguent trois formes de résilience : développementale (apprentissage à long terme), proactive (anticipation de l'adversité) et réactive (réponse immédiate à un événement adverse).

Linnenluecke, quant à elle, se concentre sur la résilience organisationnelle (Linnenluecke 2017). Elle constate un champ morcelé, construit par strates historiques souvent liées à des accidents majeurs comme Tchernobyl ou le 11 septembre, sans réelle continuité théorique. Chaque événement semble engendrer sa propre théorie. Ceci est un marqueur important sur le plan épistémologique. Elle identifie cinq courants de recherche successifs : a) réponses organisationnelles aux menaces externes, b) fiabilité organisationnelle, c) capacités des acteurs, d) adaptabilité des modèles économiques, et e) conception de systèmes limitant les vulnérabilités des chaînes logistiques. On peut illustrer le courant des « organisations à haute fiabilité » (HRO). Il est né dans les années 1980-1990 après de grandes catastrophes industrielles, qui déplacent l'attention vers la fiabilité interne. L'accident devient « normal » et la performance se définit par la capacité d'apprendre et d'agir face à l'imprévu. Weick (Weick 1993), analysant la tragédie d'une opération de pompiers dans un incendie à

Mann Gulch, identifie plusieurs dimensions clés : la capacité d'improviser et de bricoler, la capacité de se mettre à la place des autres et de prendre une place vacante si besoin est, la sagesse de reconnaître ne pas savoir et sur quoi repose ce que nous savons, les interactions individuelles et sociales empreintes de respect. Il conçoit la résilience non comme un résultat, mais comme une capacité qui repose sur un processus conscient menant à la fiabilité.

On peut mettre aussi en perspective ses travaux sur la résilience avec ceux de la géographie des risques, historiquement fondée sur la vulnérabilité. Comme le souligne (Cutter 2018), ce domaine bascule désormais vers la résilience. Suivant (Lièvre *et al.* 2022), ce passage peut être interprété comme un changement de paradigme au sens de Kuhn (voir le chapitre 9). Ceci est d'importance, car cela permet d'opérer une partition en termes de paires de contrastes entre le paradigme de la vulnérabilité et celui de la résilience, et de comprendre quelles sont les limites du paradigme de la vulnérabilité et quelles sont les ouvertures qu'offre le paradigme de la résilience pour y répondre. Il y a un changement radical de conception du facteur humain entre les deux paradigmes. Dans le paradigme de la vulnérabilité, le facteur humain est le problème qui est la solution dans le paradigme de la résilience. Ceci signifie qu'il n'est pas possible d'intégrer *in fine* les capacités d'adaptation des humains dans le paradigme de la vulnérabilité. Pour autant, le paradigme de la résilience ne peut pas s'affranchir de tout ce qui relève de l'anticipation et de la gestion des risques, qui constitue une opération archétypale, d'une grande importance, mais qu'il faut intégrer dans une vision du monde résiliente.

Les travaux de (Guarnieri 2017 ; Guarnieri et Travadel 2020), de (Travadel *et al.* 2019) et (Lièvre 2016 ; Lièvre *et al.* 2019, 2020) articulent délibérément « situations extrêmes » et « résilience ». Ils occupent une place importante dans cet ouvrage. Guarnieri développe une « Ingénierie des situations extrêmes » qui se focalise sur l'entrée en résilience, un programme qui s'est construit sur une investigation en profondeur de l'accident de Fukushima. Lièvre développe un programme de recherche « Management des situations extrêmes », dans le paradigme de la résilience, depuis les années 2000, proposant d'articuler l'extrême voulu sur le terrain des expéditions polaires et l'extrême subi sur le terrain des opérations menées par les SDIS ou les dispositifs de gestion des risques volcaniques.

I.2. Présentation de l'ouvrage

Il débute par deux parties consacrées à deux événements extrêmes qui jouent un rôle important dans la littérature (Flandin *et al.* 2024) : l'accident de Fukushima en 2011, et l'attaque terroriste du Bataclan en 2015. Il s'agit à chaque fois d'un événement que l'on ne pouvait pas « prévoir », que l'on ne pouvait pas « anticiper », qui était « impensable ».

L'accident de Fukushima est l'objet de la partie 1. Cet accident a constitué un terrain de recherche important pour l'équipe de Franck Guarnieri qui a produit une documentation complète du récit du directeur de la centrale nucléaire lors de la commission d'enquête (Guarnieri *et al.* 2015, 2016 ; Guarnieri et Travadel 2018). Le chapitre 1 d'Aurélien Portelli et Franck Guarnieri analyse comment cette histoire incroyable va déplacer le regard de la notion d'accident à celle de situation extrême qui va imposer à investir l'entrée en résilience. À partir de cette mise en récit, ils explicitent comment Yoshida et ses équipes sont ainsi parvenus à trouver en eux les ressources cognitives suffisantes pour s'extirper de leur état de sidération, suscité par le choc initial, en construisant un imaginaire de combat en vue de déjouer la prophétie d'anéantissement. C'est une ingénierie des situations extrêmes qui est mise en avant, où la question de l'entrée en résilience est déterminante. Le chapitre 2 d'Elsa Gisquet et Raffi Duymedjian sur le même terrain, dans la même perspective ouverte d'un renouvellement de la pensée de la sécurité à la suite de l'accident de Fukushima, valorise le bricolage comme réponse résiliente. Ils mettent en avant le « bricolage dans l'incurable » au sens du philosophe Cioran. L'incurable est ce qui ne peut être réparé ni résolu définitivement. Le bricolage devient un art de survivre dans le provisoire. Il est fait de tentatives, de fragments, de reprises inachevées. Les auteurs vont loin dans la précision du déroulement de cette histoire en se focalisant sur la dimension « spatiale » de ce bricolage.

En ce qui concerne la partie 2 relative à l'attentat du Bataclan, le chapitre 3 de Pascal Lièvre documente les comportements des victimes qui sont de type prosocial plutôt que de panique généralisée en référence aux travaux de Guillaume Dezecache et Jean-Rémy Martin (Dezecache *et al.* 2021). Des propositions sont faites pour désigner les conditions qui permettent de comprendre les comportements coopératifs des victimes. Le chapitre 4 de Marie Kerveillant, Marie-Léandre Gomez, Matthieu Langlois, Philippe Lorino et Damien Mourey rend compte de l'importance du marqueur espace/temps dans les opérations engagées par l'équipe médicale du RAID lorsqu'elle intervient pour sauver les victimes. Ce sont les travaux de Bakhtine qui sont mobilisés pour rendre compte de cette manière de s'organiser.

La partie 3 est consacrée aux cellules de crise ; ces organisations temporaires qui sont totalement dédiées à des situations extrêmes. Guillaume Delatour et Michael Babin proposent un chapitre 5 de cadrage théorique de cette notion de cellule de crise. Ils font une partition de ces « organisations temporaires » entre deux logiques : une logique de professionnalisation et une logique de proximité relationnelle. Hervé Arnaud-Joufray et Pascal Lièvre documentent, dans le chapitre 6, le processus de prise de décision au sein d'une cellule de crise en charge d'une prise d'otage dans le cadre d'une organisation humanitaire. L'émergence de l'incertitude, dans la situation, modifie la rationalité de la prise de décision qui relève alors d'une rationalité située au sens de Klein (Klein 1998). Cette partie se termine par un chapitre 7 sur la formation à la crise à partir de simulations ayant des enjeux de développements individuels et

collectifs. Comment former des acteurs à une crise « impensable » ? Tel est le défi proposé par Elleke Ketelaars et Simon Flandin. Ainsi, il faut proposer des formations de crise qui ne soient pas des exercices de normalisation et de conformation à des opérations établies. Ils proposent de suivre la piste de la transformation du rapport sensible et structurant qu'entretiennent les acteurs avec leur activité de gestion de crise, c'est-à-dire visant leur « développement » relativement à cette activité (Récopé *et al.* 2024a).

La partie 4 propose d'entrer dans la résilience des dispositifs de gestion des risques « naturels ». Le chapitre 8 de Jean-Claude Gaillard et Ksenia Chmutina pointe le paradoxe de la reconnaissance par la littérature du caractère « construit » des catastrophes et dans le même temps de proposer une version universelle de leur gestion, dans le cadre d'un paradigme de la vulnérabilité qui relève d'une « ontologie unitaire de la modernité » au sens d'Escobar (Escobar 2018). Ils appellent *via* un manifeste à décoloniser les *disaster studies* et plaident pour un pluralisme ontologique au sein du « Tout-Monde » (Glissant, intégrant les savoirs locaux et les vérités multiples face à la souffrance). Dans le chapitre 9, Pascal Lièvre propose de revenir sur l'évolution des pratiques de gestion des risques chez les géographes en les documentant comme un changement de paradigme entre la vulnérabilité et la résilience en mobilisant les travaux de Kuhn. Dans le chapitre 10, Éléonore Mérour et Pascal Lièvre proposent une approche exploratoire de conception d'un dispositif de gestion « résilient » en matière de risque volcanique au Pérou en se centrant sur la médiation entre des mondes différents de sensibilité en rapport avec le volcan, mais aussi la gestion des risques. C'est la ville d'Arequipa qui a été choisie comme terrain d'investigation. Une ville d'un million d'habitants située au pied d'un volcan actif qui a une forte probabilité d'une éruption dans une échelle de temps courte.

La partie 5 se propose d'aborder la question de la résilience dans des environnements risqués. Dans le chapitre 11, c'est la question de la sécurité lors des événements sportifs à forts enjeux au Stade de France qui est abordée et plus précisément la finale de Ligue des Champions de football en 2022 au Stade de France. Bastien Soulé et Ludovic Lestrelin mettent en évidence la résilience spontanée des supporters anglais vis-à-vis des débordements au Stade de France. Paradoxalement, c'est le bon comportement des supporters anglais qui va pallier la défaillance de la sécurité organisée, alors que ces supporters étaient pointés comme une source potentielle de problème dans la phase de préparation. Ils posent la question de l'intégration des comportements dans les dispositifs de sécurité. Le chapitre 12 aborde la résilience, dans le contexte industriel. Évelyne Rouby et Catherine Thomas, en prenant comme base les trois étapes de la résilience de Raetz *et al.* (Raetz *et al.* 2022), en rapport avec l'événement (résilience sur le long terme, résilience proactive juste avant l'événement, résilience réactive en phase avec l'événement), proposent de traiter du lien essentiel, mais encore largement inexploré entre résilience proactive, *mindfulness* et apprentissage organisationnel. À partir d'une brève revue des principaux apports et limites

de la littérature sur le lien entre résilience et apprentissage, ils identifient le développement de la *mindfulness* comme clé dans la mise en œuvre de la résilience proactive. Des résultats empiriques sont présentés dans le secteur nucléaire et dans celui de la cimenterie.

La partie 6 est centrée sur la manière dont les services d'incendie et de secours (SIS) explorent la question de la résilience en lien avec les territoires où ils interviennent. L'idée de base est que les SIS puissent organiser leurs interventions en lien avec une capacité de résilience territoriale. Dans le chapitre 13, Markolf Jossou se propose d'ouvrir la voie des liens entre la résilience des territoires et la résilience organisationnelle des SIS. À partir d'une étude de cas sur un SDIS, il fait des propositions de positionnement du SDIS comme « pivot » de la coordination interorganisationnelle dans le cadre de ces interventions pour renforcer la résilience territoriale. Dans le chapitre 14, Markolf Jossou et Anaïs Gautier font, à partir d'études de cas, une proposition d'un modèle du potentiel de résilience sur un territoire qui permet de distinguer des facteurs favorisant et inhibant cette capacité. Le SIS, en tant qu'organisation intermédiaire, en permettant le développement des compétences de transformation et de fiabilisation, peut orienter le potentiel de résilience du territoire.

La partie 7 est consacrée uniquement à la résilience dans le domaine maritime. C'est une présentation des travaux de la chaire Résilience et Leadership (École navale, Université de Bretagne-Occidentale et Université de Rennes) dans le domaine maritime qui est proposée. Dans le chapitre 15, Sophie Le Bris et Dana Abdelatif présentent leur cadre théorique de recherche dans le domaine de la résilience. Dans le chapitre 16, ces auteurs font état de leurs résultats dans le domaine maritime. Ils mettent en évidence que les capacités adaptatives d'une organisation sont essentielles pour la résilience. Ils font une proposition d'établir des liens entre les capacités adaptatives, la capacité de résilience et les situations imprévues. Selon Woods (Woods 2020), pour développer la résilience, les organisations doivent être capables de s'adapter au-delà des plans standards et des règles préétablies, tout en identifiant rapidement les problèmes ainsi que les résoudre de manière efficace. C'est à ce moment que les acteurs humains entrent en jeu, car ils sont les seuls capables de saisir la situation et de prendre des décisions efficaces et adaptées à la situation. De plus, dans la Marine nationale, le commandant joue un rôle crucial, non seulement dans la prise de décision, mais aussi dans la gestion des situations complexes.

La partie 8 se centre sur la résilience des pratiques des activités à risque dans le domaine de la montagne. Dans le chapitre 17, Maud Vanpouille et Pascal Lièvre font état de travaux sur le risque en alpinisme. Une recension des travaux aussi bien quantitatifs que qualitatifs est proposée. Une attention est portée à la mise en œuvre de la base de données SERAC (Fondation Petzl) qui recense les quasi-accidents et montre les difficultés à mettre en œuvre des dispositifs de retour d'expérience. Dans le chapitre 18, Virginie Fernandez rend compte de la résilience d'une équipe de secours

en montagne. C'est la question du commun en termes de cognition partagée qui est discutée dans la construction de cette résilience collective. Dans le chapitre 19, Géraldine Rix-Lièvre, Michel Récopé et Pascal Lièvre proposent une piste théorique et méthodologique pour investir les pratiques des expéditeurs polaires à ski. C'est la question des « sensibilités à » qui oriente les pratiques et constitue le registre support à la construction d'apprentissage et de développement de cette activité à risque.

La neuvième et dernière partie documente la question des dispositifs de résilience autour de la transition écologique pour les collectivités locales. Nous sommes ici dans le champ du management public. Le chapitre 20 d'Emmanuelle Perrone documente de l'intérieur les difficultés d'une mission de transition écologique mise en œuvre par un conseil départemental. Les tensions entre différentes logiques sont mises en avant pour traduire la complexité de ce type de projet. Le chapitre 21 de Jean-François Caron et Pascal Lièvre tente de restituer la richesse d'un cas exemplaire de transition écologique réussie du « noir au vert », sur une période d'une trentaine d'années, celui de la commune de Loos-en-Gohelle. C'est un retour réflexif à la première personne qui est proposé par l'acteur principal, maire de la commune, de cette transition exemplaire. Une démarche de résilience en pratique sur un territoire est proposée.

En conclusion, nous proposons à la fois une certaine clarification et une discussion en termes de distinction/articulation autour des notions de « situation extrême » et de « résilience », telles qu'elles ont été développées dans les chapitres de cet ouvrage.

I.3. Bibliographie

- Ahn, J., Guarnieri, F., Furuta, K. (2017). *Resilience: A New Paradigm of Nuclear Safety: From Accident Mitigation to Resilient Society Facing Extreme Situations*. Springer, Cham.
- Bettelheim, B. (1943). Individual and mass behavior in extreme situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(4), 417–452.
- Bettelheim, B. (1979). *Survivre*. Robert Laffont, Paris.
- Cutter, S.L. (2018). Linkages between vulnerability and resilience. *Vulnerability and resilience to natural hazards*, Fuchs, S., Thaler, T. (dir.). Cambridge University Press, Cambridge, 257–270.
- Cyrulnik, B. (2002). *Un Merveilleux malheur*. Odile Jacob, Paris.
- Dezecache, G., Martin, J.R., Tessier, C., Safra, L., Pitron, V., Nuss, P., Grèzes, J. (2021). Nature and determinants of social actions during a mass shooting. *PLOS ONE*, 16(12), e0260392.
- Fenoglio, J. (2023). Editorial. *Le Monde*.
- Giordano, Y. (2019). Les organisations en contextes extrêmes. *Les grands courants en management stratégique*, EMS, 445–472.

- Girin, J. (2011). Empirical analysis of management situations: elements of theory and method 1. *European Management Review*, 8(4), 197–212.
- Guarnieri, F. (2017). The Fukushima Daiichi Nuclear Accident: Entering into Resilience Faced with an Extreme Situation. Dans *Resilience: A New Paradigm of Nuclear Safety – From Accident Mitigation to Resilient Society Facing Extreme Situations*, Ahn, J., Guarnieri, F., Furuta, K. (dir.). Springer, Cham.
- Guarnieri, F., Travadel, S. (2020). Fukushima : décider en situation extrême. *Responsabilité & Environnement*, 98, 60–62.
- Hällgren, M., Rouleau, L., De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153.
- Hällgren, M., Geiger, D., Rouleau, L., Sutcliffe, K.M., Vaara, E. (2025). Organizing and strategizing in and for extreme contexts: Temporality, emotions, and embodiment. *Journal of Management Studies*, 62(3), 1063–1086.
- Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J., Cavarretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 897–919.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1993). *L'expert et le système*. Economica, Paris.
- Hollnagel, E., Woods, D.D., Leveson, N. (dir.) (2006). *Resilience engineering. Concepts and Precepts*. Ashgate, Farnham.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2023). *Climate Change 2023, Synthesis Report, Summary for Policymakers*. Rapport, IPCG.
- Ketelaars, E., Gaudin, C., Flandin, S., Poizat, G. (2024). Resilience training for critical situation management. An umbrella and a systematic literature review. *Safety Science*, 170, 106311.
- Klein, G. (1998). *Sources of Power: How People Make Decisions*. MIT press, New York.
- Lee, H., Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P. et al. (2024). Climate Change 2023 Synthesis Report : Summary for Policymakers. Rapport.
- Lièvre, P. (2016). État et développement d'un programme de recherche : management des situations extrêmes. *Revue Française de Gestion*, 42(257), 79–94.
- Lièvre, P., Aubry, M., Garel, G. (dir.) (2019). *Management des situations extrêmes : des expéditions polaires aux organisations orientées exploration*. Colloque de Cerisy. ISTE Editions, Londres.
- Lièvre, P., Mérour, E., Récopé, M., Rix-Lièvre, G. (2020). *What's the Extreme? Toward an Integrative Framework [En ligne]*. Disponible à l'adresse : <https://hal.science/hal-02991725> [Consulté le 17 décembre 2024].
- Lièvre, P., Mérour, E., Morin, J., Macedo Franco, L., Ramos Palomino, D., Rivera Porras, M., Van Wyk de Vries, B. (2022). Volcanic risk management practice evolution between vulnerability and resilience: The case of Arequipa in Peru. *Frontiers in Earth Science*, 10, 877161.

- Linnenluecke, M.K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.
- Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Pieiller, E. (2021). La résilience est partout, la résistance nulle part. *Le Monde Diplomatique*.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M.T., Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 867.
- RISC, PEPR Risques (2025). Risques et sociétés à l'ère des changements environnementaux globaux : enjeux, politiques, savoirs. Rapport, CERMES 3.
- Travadel, S., Zawieja, P., Guarnieri, F. (2019). Situation extrême. Dans *Dictionnaire de sociologie clinique*, Vandeveld-Rougale, A., Fugier, P. (dir.). Érès, Toulouse, 589–591.
- Weick, K. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652.
- Woods, D.D. (2020). The Strategic Agility Gap: How Organizations Are Slow and Stale to Adapt in Turbulent Worlds. Dans *Human and Organisational Factors*, Journé, B., Laroche, H., Bieder, C., Gilbert, C. (dir.). Springer International Publishing, Cham.
- Wright, K.M., Riviere, L.A., Merrill, J.C., Cabrera, O.A. (2013). Resilience in military families: A review of programs and empirical evidence. Rapport.