



APPEL A CONTRIBUTION POUR L'ATELIER n° « 19 »

Se préparer à l'imprévisible, principes et outils pour gérer des crises

Présidente d'atelier : **Pauline LENESLEY**

Avec

FREALLE Noémie, GAUTIER Anaïs, JOSSOU Markolf, LAPIERRE Dimitri, RIBEROT Jérôme,



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE



IMT Mines Alès
École Mines-Télécom



ENSOSP
École Nationale Supérieure des
Ouvriers de la Sécurité et de la Santé au Travail



Université
de Lille

Coordonnées où transmettre votre proposition :

<https://airmap2023.sciencesconf.org/>

Track 19 – Preparing for the unpredictable, principles and tools for crisis management

Historically, crises are defined as “singular events of exogenous origin, overflowing, by their magnitude or the effect of surprise, the ordinary cadres of bureaucratic action (Gibert 1992)” (Borraz, Gisquet 2019). In order to anticipate and manage crises, the State has set up compensation mechanisms (Roberts 2006) to then rely on plans, procedures, scenarios, simulations and warning devices : all hazards approach (Lakoff A. p247).

Recent work shows that the resilience approach is no longer enough: in the face of a crisis, it would be more relevant to «come back different, better and to be in short antifragile in the sense given by Taleb» (Frimousse and Gaillard H, 2020). However, this requires moving away from historical models in management by putting aside concepts of control, control, certainties, rationality, forecasts, rules, standards, procedures, coherence and order.

However, when faced with “Wicked problems” (Shum, 1997; Conklin, 2005). Organisations have difficulties in obtaining reliable knowledge on a number of issues and therefore cannot integrate them into existing models, patterns of thought in order to anticipate crises.

Many arrangements are put in place to prepare teams. From initial training of specialized teams, continuing training in theoretical teaching or its counterpart simulation, serious game (Cros, True 2018, Manderscheid 2019), learning located (Lenesley 2019), feedback procedures (Gautier 2010, Jossou 2022, Roux Dufort 2005), the devices are numerous but one struggles to understand how they contribute to the preparation for crisis management. This workshop aims to improve our understanding of crisis preparedness.

1°. OBJECTIFS DE L'ATELIER

Cet atelier vise à mieux comprendre comment préparer les équipes et les organisations aux crises. Interrogeant à la fois les mécanismes à l'œuvre lors d'une crise et les transformations organisationnelles qui résultent de l'effondrement observé lors des crises, cet atelier vise à étudier les outils de préparation aux crises et à identifier de nouvelles perspectives de préparation ou d'intégration du fonctionnement de crise au quotidien.

2°. CONTEXTE, ENJEUX ET QUESTIONNEMENTS

Historiquement, les crises sont définies comme des événements « *singuliers, d'origine exogène, débordant, par leur ampleur ou l'effet de surprise, les cadres ordinaires de l'action bureaucratique (Gibert 1992)* » (Borraz, Gisquet 2019). Afin d'anticiper et de pouvoir gérer les crises, l'État a mis en place des dispositifs de compensation (Roberts 2006) pour ensuite s'appuyer sur des plans, procédures, scénarios, simulations et dispositifs d'alerte... avec approche dite « *all hazards* » (Lakoff A. p247). La littérature sur les crises détaille largement l'effondrement organisationnel, la desectorisation (Dobry 2009) et la perte de sens dans la conduite ordinaire des organisations (Weick 1993) qui résultent de ces situations. Borraz et Gisquet (2019) nous précisent que « *face au potentiel déstabilisateur que représentent les crises, la gestion de celles-ci entend démontrer la capacité des organisations concernées à faire face via des procédures et catégories dédiées* ». Ce qui reviendrait finalement à nier les caractéristiques d'effondrement et de desectorisation de la crise. De récents travaux montrent que cette forme de résilience ne suffit plus : face à une crise, il serait plus pertinent de « *revenir différent, meilleur et d'être en somme antifragile au sens donné par Taleb* » (Frimousse et Gaillard H, 2020). Pour Taleb (2013) l'antifragilité résulte d'un processus d'exposition rationnel à des « *préjudices* » qui permettront de renforcer l'organisation. Cela oblige néanmoins à s'éloigner des modèles historiques en management en mettant de côté des concepts de commande, de contrôle, de certitudes, de rationalité, de prévisions, de règles, de normes, de procédures, de cohérence et d'ordre.

Dans le même temps, Bergeron (2020) et plus antérieurement Hafsi et Lambert (2012) ainsi qu'un numéro dédié de la revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (vol 19) montrent que le désapprentissage des organisations est de plus en plus prégnant au sein des institutions régaliennes en raison notamment de la mobilité des carrières, des agendas favorisant une vision court terme et des impératifs budgétaires. Le tout provoque une amnésie organisationnelle. Il semble difficile actuellement de maintenir les connaissances acquises au sein des institutions. De plus, les représentations sociales individuelles et collectives (Moscovici 1989, Jodelet 2008) peuvent imposer un fonctionnement social et une inertie qui empêchent le système social de prévenir et de s'adapter aux situations de crise (Specht, 2010).

Il apparaît donc que la question de la préparation à la gestion de crise reste entière et que les approches divergent. Alors que « *l'environnement économique de plus en plus turbulent, incertain, complexe, et volatile* » (Cros, Vraie 2018), que l'ère de l'anthropocène que nous avons façonné nous entraîne dans des catastrophes toujours plus violentes, les crises deviennent des événements récurrents. Nous sommes là, face à un « *Wicked problems* » (problèmes inextricables) (Shum, 1997; Conklin, 2005). Les organisations éprouvent des difficultés à disposer de connaissances fiables sur un certain nombre de questions et donc ne peuvent les intégrer aux modèles, schémas de pensée existants afin d'anticiper les crises.

Peut-on donc se former à l'incertain ? Si oui, comment peut-on se former à gérer l'incertain ? Si non, quels sont les modes envisagés pour préparer les individus et les organisations à l'incertain ? Quels sont les outils existant ou à inventer pour se préparer à l'incertain ? Comment prendre en compte les « *Wicked problems* » dans la préparation à la gestion des risques de catastrophes ? Comment les institutions, nos sociétés, peuvent-elles gérer les « *Wicked problems* » ?

Lors d'une catastrophe de quelque nature que ce soit, le risque n'est pas le même pour une pme que pour la sécurité civile et dépend même du niveau de déploiement, stratégique, tactique ou opératif. « *le risque est toujours lié à un point de vue* » (Robert 2021), qui dit « *point de vue* » dit porte(s) ouverte(s) à des enjeux de pouvoirs, des freins et des accélérateurs. L'organisation s'adapte, elle déploie de nouveaux outils et de nouvelles procédures de formation, ces derniers ne risquent-ils pas d'accroître des enjeux de pouvoir ? (Crozier, Friedberg 1977).

De nombreux dispositifs sont mis en place pour préparer les équipes. De la formation initiale d'équipes spécialisées, la formation continue en enseignement théorique ou son contrepied la simulation, le serious game (Cros, Vraie 2018, Manderscheid 2019), l'apprentissage situé (Lenesley 2019), les démarches de retour d'expériences (Gautier 2010, Jossou 2022, Roux Dufort 2005), les dispositifs sont nombreux mais l'on peine à comprendre comment ils contribuent à la préparation à la gestion de crise.

Pour améliorer notre compréhension de la préparation aux crises, les contributions pourront donc s'intéresser

- au phénomène d'apprentissage ou de désapprentissage organisationnel,
- aux approches antifragiles permettant de dépasser la notion de résilience
- à la gestion des wicked problems
- aux processus de coordination interne et externe qui se mettent en œuvre au cours d'une situation de crise et dans un cadre interservices où les cultures métiers sont différentes
- aux dynamiques d'apprentissage qui peuvent émerger d'une situation de crise majeure pour différentes organisations afin d'améliorer leur potentiel de résilience commun
- aux situations d'exercice qui permettent de développer les apprentissages
- aux rôles de l'IA et des outils smart mobilisés dans la formation et les exercices de gestion de crise
- à la conception des outils de simulation, de serious game, d'entraînement
- à l'approche par le jeu pour la préparation à la crise, et la place de la ludicité comme de la crédibilité
- à la démarche de retour d'expérience et sa place dans la formation à la gestion de crise
- à l'étude croisées des représentations sociales individuelles et collectives à l'œuvre dans les exercices et situations d'apprentissages autant réelles que simulées

3°. TYPE DE CONTRIBUTION ATTENDUE

articles académiques, présentation d'outils

4°. BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Borraz O., Gisquet E. (2019) L'extension du domaine de la crise ? les exercices de gestion de crise dans la gouvernance de la filière nucléaire française. Presses de sciences Po, critiques internationales, 85 : 43-61.

Conklin, J. (2005). *Dialogue mapping: Building shared understanding of wicked problems*. John Wiley & Sons, Inc..

Cros S. Vraie B. (2018). De l'intérêt des *serious games* comme méthode de restitution des apprentissages, sous stress aigu, en crise. *Management & Avenir*, (4) 102 : 51-66.

Crozier M., Friedberg, E. (1997). L'acteur et le système : *Les contraintes de l'action collective*. Paris, Le seuil.

Dobry M. (2009), *Sociologie des crises politiques. La dynamique des mobilisations multisectorielles (3e édition revue et augmentée d'une préface inédite)*, Paris, Presses de Sciences Po, 2009.

Frealle N., Ayrat P.A., Berton C, Bony-Dandrieux A., Bouillet P., et al. (2019). Un simulateur de gestion de crise inondations pour les citoyens : Application aux riverains du Rhône. *Geo-Eco-Trop*, 4 (43), pp.503 - 518

Frimousse, S., Gaillard, H. (2020). *Monde chaotique: au-delà de la simplicité et de la résilience, la complexité et l'antifragilité* (No. hal-03227038).

Gilbert C. (1992), *Le pouvoir en situation extrême : catastrophes et politique*, Paris, L'Harmattan.

H. Bergeron H., Borraz O., Castel P. et Dedieu F., (2020). Covid-19 : une crise organisationnelle, Paris: Sciences Po - Les Presses.

Hafsi, T., Lambert, G. (2012). Le management de l'oubli dans la conduite des organisations. *Revue française d'économie*, XXVII, 149-183

Jodelet, D. (2008). Le mouvement de retour vers le sujet et l'approche des représentations sociales. *Connexions*, n° 89(1), 25-46.

Lakoff A. (2007), « Preparing for the Next Emergency », *Public Culture*, 19 (2), p. 247.

Laroche P, Barth I et al (dir) 2013, Le désapprentissage organisationnel : La rudologie de l'esprit. [Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels](#) /47 (Vol. XIX)

Lenesley P (2019). Apports de l'apprentissage situé dans les contextes polycentriques : le cas des exercices de secours maritimes de grande ampleur. Cahiers COSTECH - Cahiers Connaissance, organisation et systèmes techniques, Compiègne : UTC - Laboratoire Costech, 3.

Manderscheid F. (2019) Le jeu pour comprendre la coopération entre acteurs dans la gestion de crise. Questions de Pédagogies dans l'Enseignement Supérieur, ENSTA Bretagne, IMT-A, UBO, Brest, France.

Morin, E (1976). Pour une crisologie. *Communications*. 25(1), 149-163.

Moscovici, S. (1989) Des représentations collectives aux représentations sociales. In: Jodelet, D., Ed., *Les représentations sociales*, PUF, Paris, 63.

Phillips, J. K., Klein, G., & Sieck, W. R. (2004). Expertise in Judgment and Decision Making: A case for Training Intuitive Decision Skills. In D. J. Koehler & N. Harvey (Éd.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (p. 297-315). Malden, MA, USA: Blackwell Publishing.

- Robert P., (2021). Chapitre 6. Urgence : les TIC, des technologies d'absorption de l'urgence ? In: *La logique politique des technologies de l'information et de la communication*. Pessac: Presses Universitaires de Bordeaux. pp. 175-192.
- Labyrinthes.
- Roberts S. P. (2006), *Disasters and the American State: How Politicians, Bureaucrats, and the Public Prepare for the Unexpected*, Cambridge, Cambridge University Press, 2013 ; Ted Steinberg, *Acts of God: The Unnatural History of Natural Disaster in America*, Oxford, Oxford University Press, 2006.
- Savoyant, A. (2010). L'activité en situation de simulation : Objet d'analyse et moyen de développement (2005). *Travail et Apprentissages*, 5(1), 127-142.
- Shum, S. B. (1997, January). Representing hard-to-formalise, contextualised, multidisciplinary, organisational knowledge. In *Proceedings of the AAAI spring symposium on artificial intelligence in knowledge management*
- Specht, M. (2010). Les représentations sociales des risques à l'origine des risques de crise. *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 87(3) : 393.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things that gain from disorder* (Vol. 3). Random House.
- Weick E K (1993). , « The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993, p. 628-652.