

Systèmes de management de la performance : quel potentiel pour la résilience des organisations publiques ?

ST-AIMS 09

Léonard GOURBIER, doctorant¹

Markolf JOSSOU, doctorant²

Anaïs SAINT JONSSON, maître de conférences¹, auteur correspondant : anaïs.saint-jonsson@univ-amu.fr

RÉSUMÉ

Cette contribution vise à établir les liens entre les dispositifs de management de la performance et les capacités de résilience organisationnelle (RO). Il mobilise les concepts de système de management de la performance (SMP) et de résilience organisationnelle comme cadre théorique. Les dispositifs de management de la performance des organisations sont étudiés selon le modèle de Ferreira et Otley (2009) dans l'optique de faire émerger les influences potentielles de ces outils sur les capacités de RO. Les auteurs mettent en lumière l'ambivalence des relations entre SMP et résilience organisationnelle. L'étude aboutit à quatre propositions de recherche destinées à être investiguées empiriquement dans des recherches ultérieures. En confrontant les travaux théoriques sur ces deux concepts, les auteurs proposent un projet de recherche sur les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).

Mots clefs : Système de management de la performance, résilience organisationnelle, services d'incendies et de secours

¹ Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France

² Centre d'Études et de Recherches Interdisciplinaires sur la Sécurité Civile de l'ENSOSP, France

INTRODUCTION

En 2020, la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19 a mis sous pression les organisations, publiques comme privées, du monde entier. En France, les capacités de résilience des organisations ont été questionnées (voir par exemple la tribune de Tarik Chakor sur le site des Échos³) et, souvent, leur impréparation a été pointée du doigt (voir par exemple l'interview de Sylvaine Perragin sur le site de France Culture⁴). L'hôpital public est apparu pour beaucoup comme le meilleur exemple du manque de capacité à s'adapter et à faire face à la crise sanitaire (voir par exemple les articles publiés sur le site du Monde le 21 mars⁵ ou le 2 avril⁶). Les réformes managériales d'inspiration néo-libérale mises en œuvre depuis les années 2000 au sein de l'hôpital public ont rapidement été désignées comme les responsables de l'érosion de ses capacités de résilience (voir par exemple Tribunes de 5 professeurs de Médecine dans Le Monde⁷). Destruction de stocks de masques, bureaucratisation de l'hôpital, réduction des effectifs de personnels soignants, autant de mauvaises décisions prises au nom de la recherche d'une plus grande performance et ayant entamé les capacités de l'hôpital public à faire preuve de réactivité et d'adaptabilité face à la pandémie. Cette crise invite donc les chercheurs en sciences de gestion à questionner les outils de pilotage de performance et à évaluer leur réel pouvoir de nuisance sur les capacités de résilience organisationnelles (RO). Dans un environnement turbulent soumis à des risques de crises multiples, cette prise de recul apparaît nécessaire.

Ce contexte de crises que traversent nos sociétés mettent sous tensions les ressources (financière, humaine, matérielle, etc.) étendant l'impératif de résilience aux domaines purement managériaux, notamment financiers (Steccolini & al, 2017). La résilience devient donc un paradigme central du fonctionnement des organisations ; mais elle s'oppose parfois aux autres processus organisationnels et tout particulièrement aux dynamiques d'optimisation de leur efficacité et de leur efficience. En effet, l'obtention d'une plus grande efficacité nécessite une organisation bureaucratique, avec un haut niveau de standardisation, de formalisation, de spécialisation et de hiérarchie (Adler & al., 1999). Dès lors, plus une organisation gagne en

³ <https://www.franceculture.fr/economie/covid-19-le-travail-ne-pourra-pas-reprendre-comme-sil-ne-setait-rien-passe>

⁴ <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-covid-19-et-resilience-organisationnelle-comment-surmonter-la-crise-1199254>

⁵ https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/21/covid-19-les-hopitaux-de-france-face-a-la-vague-qui-arrive_6033952_3244.html

⁶ https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/04/02/coronavirus-masques-surblouses-du-materiel-manque-toujours-dans-les-hopitaux_6035257_3244.html

⁷ https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/04/28/a-l-hopital-le-jour-d-apres-la-crise-du-covid-19-doit-il-ressembler-au-jour-d-avant_6037958_3232.html

performance, plus elle perd en flexibilité (Adler & al., 1999) et donc en résilience (Van der veegt et al. 2015 ; Pal et al. 2014). Toutefois, certains auteurs invitent à dépasser la dualité de ces deux notions en soutenant l'idée que la recherche d'une plus grande efficacité peut être concomitante de la recherche d'une plus grande flexibilité (Adler & al, 1999). La littérature actuelle met donc en lumière la relation ambiguë – tantôt positive, tantôt négative - entre les dispositifs managériaux, destinés à renforcer la performance de l'organisation, et le développement de ses capacités de résilience. Dans le contexte actuel, où la résilience et la performance sont deux notions centrales – et potentiellement très conflictuelles - des organisations, il nous paraît essentiel d'étudier plus avant la relation entre les systèmes de contrôle de gestion développé dans le but d'améliorer les performances de l'organisation et les capacités de résilience. Or cette question reste, à notre connaissance, assez peu traitée dans la littérature.

De plus, devant le nombre croissant et la diversité des systèmes de contrôle mis en place par les organisations (Malmi & Brown, 2008 ; Ferreira & Otley, 2009 ; Otley, 2016), il nous semble important d'étudier cette question d'un point de vue holistique. En effet, le développement d'approches réductionnistes se concentrant sur un seul outil de contrôle mènent souvent à des conclusions erronées (Chenhall, 2003). Devant la complexité du lien entre systèmes de contrôle et résilience, il nous paraît essentiel d'étudier cette question de façon globale. Pour cette raison, nous mobiliserons le concept de système de management de la performance (SMP) et la grille de lecture de Ferreira et Otley (2009) qui nous permettront d'intégrer dans l'analyse l'ensemble des dispositifs de l'organisation destinés à renforcer sa performance et d'étudier leur impact sur les capacités de résilience. Nous répondrons donc à la question de recherche suivante : ***comment les systèmes de management par la performance peuvent-ils affecter la résilience organisationnelle ?***

Le cas des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) est un terrain privilégié pour étudier cette question. D'une part, les SDIS ont une « obligation » de résilience en cela qu'ils se retrouvent en première ligne lors de la gestion de crise. D'autre part, les injonctions à la performance dont ils font l'objet - après avoir été plusieurs fois identifiés comme étant particulièrement onéreux (Cour des Comptes, 2011, 2013) - les ont conduits à produire à leur tour des dispositifs visant à attester des résultats atteints ; sans qu'il ne soit guère questionné si cette instrumentalisation aurait des impacts, positifs ou négatifs, sur leur résilience.

Dans une première partie nous présentons la RO dans une revue de littérature orientée sur les capacités de résilience avant de relier ces capacités aux systèmes de management de la

performance. La confrontation de ces deux pans de littérature nous amène à suggérer des propositions de recherche afin de déterminer un programme de recherche orienté sur le lien entre systèmes de management de la performance et capacités de résilience organisationnelle. Nous présentons ensuite un projet de recherche empirique dans lequel sera déclinée une exploration de ces propositions dans les mois à venir, dans le secteur de la sécurité civile.

1 RESILIENCE ET SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE : QUELLES INFLUENCES ?

1.1 LA RESILIENCE COMME CAPACITE ORGANISATIONNELLE

Le corpus théorique de la résilience est issu de nombreux travaux tels que ceux en ingénierie (Robert et al. 2009 ; Woods et al. 2011 ; Woods, 2012 ; Hollnagel et al. 2013, 2016 ; Rigaud, 2016, et autres), en écologie (Holling, 1973) puis en socio écologie (Gunderson et Holling, 2002 ; Folke, 2006 ; Olsson et al. 2006 et autres) et en psychologie (Kumpfer, 1999 ; Goleman, 2002 ; Cyrulnik, 2001 ; Coutu, 2002 et autres). Il en résulte de multiples définitions de la résilience (Teneau, 2017). Les états de l'art donnent un aperçu des différentes définitions de la RO (Bhamra et al, 2011 ; Limnios et al, 2014 ; Trousselle, 2014). Nous y retrouvons les trois principales approches de la RO : (1) approche cognitive (Coutu, 2002 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005), (2) approche systémique et de l'ingénierie (Robert et al. 2009 ; Woods et al. 2011 ; Hollnagel et al. 2016 ; Rigaud, 2016) et (3) des perspectives organisationnelles et stratégique (De Geus, 1997 ; Lengnick-Hall et Beck, 2005 ; Sheffi, 2007 ; Hamel G. et Välikangas, 2003). Notre étude se place davantage dans cette troisième approche en cela qu'elle traite de l'influence de dispositifs managériaux sur la résilience.

Wildavsky (1988, 1991) est l'un des premiers auteurs à avoir défini la RO. Selon ce dernier, la résilience et l'anticipation sont les deux paramètres de la fiabilité organisationnelle. L'auteur explique que l'anticipation permet de faire face aux risques avérés grâce à la planification. Elle vise donc à éviter les imprévus, à réduire voire éviter les risques. La résilience, quant à elle, vise à répondre à l'imprévu, le subit. Néanmoins, certains auteurs expliquent que ces deux facettes (anticipation par la planification et résilience par la préparation à l'imprévu) ne sont pas à différencier, mais plutôt à intégrer (Weick et al. 1999 ; Kendra et al. 2003).

D'autres travaux (Bout, 2004 ; Gunderson et al. 2006 ; Rochet et al. 2008 ; Bégin et Chabaud, 2010 ; O'Brien et al. 2010 ; Villar, 2014) ont montré le lien étroit existant entre l'apprentissage organisationnel et la résilience (l'adaptation au changement). Cependant, pour Altintas et Royer (2009), l'apprentissage à la suite d'une crise n'est pas suffisant : il faut pouvoir vérifier

l'efficacité de l'apprentissage (organisationnel ou individuel), ce qui suppose une certaine accumulation de connaissances. La construction du potentiel de résilience organisationnelle a donc une dimension mémorielle (Wildavsky 1988 ; Weick et al. 1999). Moorman et Miner (1997 et 1998, cités par Chédotel et al. 2014) ou Miner et al. (2001, cités par Chédotel et al. 2014) ont montré que la mémoire organisationnelle peut avoir un impact positif sur la gestion des imprévus. Notons à ce niveau que la mémoire doit être dynamique, évolutive (Chalvet et al. 2011 ; Folke et al. 2005, et autres) et servir de base à l'innovation, l'expérimentation (Hahn T. et al. 2006). Malgré tout, la résilience demeure une notion floue, difficilement opérationnalisable. De nature subjective, sa pertinence dépend du contenu qu'en donne chaque acteur dans la pratique. La résilience est à la fois un processus et un état (potentiel si on se place avant la crise, ou réel si l'on est après la crise). Nous nous intéressons au potentiel de résilience (Sommers, 2009 ; Hollnagel et Woods, 2006) qui suppose pour un système de développer ses capacités de résiliences. Nous retenons donc pour la suite que la résilience se définit comme « *la capacité des systèmes à anticiper et à s'adapter au potentiel de surprise et d'échec* »⁸ (Woods et Hollnagel., 2006). La question se pose alors de l'impact des dispositifs de gestion sur les capacités de RO.

1.2 DU ROLE DES SYSTEMES DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE SUR LES CAPACITES DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE

On distingue deux types de résilience complémentaires : (1) la résilience réactive et (2) la résilience proactive (Handmer et Dovers, 1992). La première suggère des adaptations d'exploitation tandis que la seconde implique des adaptations d'exploration (March, 1991). Selon Wears et Webb (2014 in Nemeth et Hollnagel 2014), l'adaptation d'exploitation (résilience réactive) permet de faire face aux « *situational surprises* » (Woods, Dekker, Cook, Johannesen and Sarter, 2010) que nous pouvons définir comme des imprévus que l'on peut éviter ou réduire grâce à un investissement continu dans l'anticipation, l'apprentissage, la prévention, la prévision etc. (Becker et al. 2014 in Nemeth & Hollnagel 2014). De nombreux travaux ont montré l'importance de la réactivité en situation d'urgence, extrême, ou de crise afin d'au moins limiter les impacts et faciliter le retour à une situation "stable". Il s'agit de mettre en place de dispositifs d'amélioration continue permettant une adaptation perpétuelle de l'organisation aux évolutions de son environnement interne et externe. Cela implique également de développer des capacités de planification flexible, l'interopérabilité, la collaboration et la

⁸ Traduit de l'anglais : "*resilience as the ability of systems to anticipate and adapt to the potential for surprise and failure*" (Woods et Hollnagel., 2006)

communication et l'organisation de la gestion de crise (Coursaget & Haas, 2015). En organisant les flux d'informations à travers l'organisation et en stimulant des boucles d'amélioration continue du fonctionnement de l'organisation par le suivi et l'évaluation de ses actions et résultats, les SMP peuvent ici s'avérer d'une aide précieuse dans le développement de cette résilience réactive (Hollnagel et al. 2009, 2017 ; Ferreira & Otley, 2009). Altintas et Royer (2009) insistent sur le rôle de l'apprentissage dans ce cadre. Toutefois si ces dispositifs se traduisent uniquement par des logiques d'optimisations des ressources et d'efficacité dans le fonctionnement, ils peuvent nuire à la résilience (Horne et John, 1998). Cette optimisation constante pourrait, à terme, éroder les marges de manœuvre (*slack*) nécessaires au développement de la résilience réactive (Wears et Webb, 2014 (in Nemeth et Hollnagel, 2014) ; Meyer 1982, Meyer et Zucker, 1989). Et ce même si ces marges peuvent être sources d'inertie (Trousselle, 2014).

Cependant, la résilience réactive n'est pas suffisante. Il faut qu'elle soit suivie d'une résilience proactive (adaptation d'exploration). Cette forme de résilience est d'ailleurs la plus souhaitée dans des environnements de plus en plus complexes et incertains (Oliva et al. 217, Reghezza-Zitt 2013), même si elle apparaît plus difficile à développer (Wears et Webb, 2014 in Nemeth et Hollnagel 2014). Face à des situations radicalement nouvelles et imprévisibles, l'organisation ne peut qu'essentiellement se préparer à répondre et apprendre. La proactivité sous-entend donc un investissement important dans la préparation aux événements hors cadre (Boin et Lagadec, 2000, Touili, 2018), aux « réelles » surprises qui challengent nos connaissances, nos croyances et cadre de pensées ; des « *fundamental surprises* » (Woods, Dekker, Cook, Johannesen and Sarter, 2010). Pour développer une telle résilience, il faut faire preuve d'imagination (Adamski and Westrum, 2003) pour penser l'impensable (Lagadec, 2019), pour mener des transformations et explorer continuellement de nouvelles voies de développement (Handmer et Dovers, 1992). Cela suppose d'intégrer en permanence de nouvelles connaissances (Weick et al. 1999) pour ne pas seulement faire mieux mais faire différemment (O'Brien et al. 2010). Dans ce contexte, le développement de SMP destiné à optimiser le fonctionnement de l'organisation peuvent nuire à cette résilience proactive. Hamel et Välikangas (2003, cité par Trousselle 2014) montrent ainsi que la performance peut conduire dans ces conditions à enfermer l'organisation dans des routines opérationnelles de recherche d'efficacité et d'efficience qui empêchent l'adaptation à long terme à des environnements en perpétuel changement. En cherchant à limiter les risques, les démarches de performance peuvent nuire à la préparation à l'imprévu (capacité à improviser), véritable source de résilience (Wildavsky 1988 ; Chabaud et Begin 2010).

Aussi, les systèmes de management de la performance semblent avoir une relation ambivalente avec le potentiel de RO. D'un côté ils semblent pouvoir favoriser les capacités de résilience organisationnelle et plus particulièrement de la résilience réactive. En revanche, de par leur tendance à la standardisation et l'optimisation, ils peuvent également jouer un rôle néfaste sur les capacités de RO. De plus, les SMP de l'organisation recouvrent de nombreux dispositifs de différentes natures ce qui complexifie encore davantage l'étude des relations entre les dispositifs de management de la performance et les capacités de RO. Afin de mieux comprendre la manière dont les SMP et ses différents composants impactent la résilience organisationnelle, il convient donc de décomposer l'étude de ce lien au travers des différentes dimensions des SMP pour tenter de saisir la manière dont celles-ci, prises individuellement, impactent les capacités de résilience organisationnelle.

1.3 LES DIMENSIONS DES SMP COMME GRILLE D'ANALYSE DU LIEN ENTRE CAPACITES DE RESILIENCE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE

Le concept de Système de Management de la Performance (SMP) a été développé par Otley en 1999. Il entre dans le cadre des approches holistiques en contrôle de gestion (Ferreira & Otley, 2009). Ces approches visent à répondre aux limites des approches réductionnistes en contrôle de gestion qui, en se focalisant sur l'étude d'un outil de contrôle pris isolément, développait une connaissance limitée voire très parcellaire des mécanismes de contrôle (Chenhall, 2003 ; Malmi & Brown, 2008 ; Ferreira & Otley, 2009). Aussi, dans des organisations où les dispositifs de contrôle sont de plus en plus nombreux et variés, l'utilisation de grilles de lecture globales semble essentielle (Malmi & Brown, 2008). Ferreira et Otley (2009) proposent un modèle des SMP reposant sur 12 dimensions. Ce cadre d'analyse est particulièrement utile pour développer une compréhension globale et analytique des dispositifs de contrôle organisationnels. En effet, le cadre conceptuel proposé par Ferreira et Otley (2009) intègre les outils de différentes natures, jouant chacun un rôle spécifique dans le pilotage de la performance ; mais il prend également en considération les interactions entre ces différents éléments. Aussi, dans cette partie, nous reprendrons cette grille d'analyse des SMP de Ferreira et Otley (2009) afin d'étudier l'impact des différents composants des SMP sur la capacité de RO.

- 1. La vision et la mission de l'organisation :** il s'agit ici de comprendre les aspirations profondes, les valeurs de l'organisation qui influencent le comportement des acteurs et qui sous-tendent les SMP. La construction et le partage de valeurs

communes, d'une vision partagée en matière de gestion de risques et de crises est un enjeu majeur de la RO (Weick, 1993 ; Weick et al. 1999). En ce sens, cette dimension des SMP peut s'avérer particulièrement déterminante pour la construction d'un potentiel de RO. La présence de vision et valeurs partagées par l'ensemble des acteurs au sein d'une organisation est essentielle à la réactivité et à la proactivité. En effet, les travaux de Weick et autres ont montré comment la construction de sens en situation de crise favorise la réactivité (résilience réactive) grâce notamment à l'improvisation en situation. Cette même vision et valeurs partagées servent aussi de base au changement stratégique (Gioia et Chittipeddi, 1991). Sous cet angle, la démarche peut être davantage proactive et contribuer à développer les capacités nécessaires à des adaptations profondes.

- 2. Les facteurs clefs de succès :** il s'agit d'identifier les activités, attributs, compétences ou capacités de l'organisation qui sont considérées comme essentielles à la réussite et la progression de l'organisation et qui, par conséquent, seront au centre des dispositifs de contrôle. Être en capacité d'identifier par quels moyens (ressources, compétences, etc.) l'organisation peut réussir ses missions, est un élément clé de résilience (Hollnagel, 2009). En effet, c'est une étape essentielle vers une connaissance du fonctionnement de son organisation nécessaire à la construction d'un potentiel de résilience. De ce fait, identifier de tels facteurs clefs de succès apparaît comme un premier pas vers le renforcement de la réactivité de l'organisation par l'attention qui peut être portée à l'amélioration de ceux-ci.
- 3. La structure organisationnelle :** Il s'agit d'analyser les choix de l'organisation en matière de structure et leur implication pour le fonctionnement des SMP (décentralisation VS centralisation, partage des responsabilités, degré de formalisation des procédures...). La structure organisationnelle peut contribuer à développer les capacités de résilience si elle assure la flexibilité organisationnelle (Van der veegt et al. 2015 ; Pal et al. 2014 ; Boin et van Eeten, 2013 ; Valikangas, 2011). Cependant, dans la réponse immédiate à la crise, les modes de gestion centralisée (chaîne de commandement) s'avèrent utiles dans le sens où il faut des leaders capables de donner sens à la situation vécue, un cap et des orientations en matière d'actions (Boin et al. 2005). Dans la construction d'un potentiel de résilience, il s'agit alors de trouver un équilibre entre une décentralisation nécessaire

à la flexibilité et une centralisation nécessaire au commandement en période de crise. Les travaux sur le design organisationnel (Chanal et Mothe, 2005 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Galbraith, 1974) ont montré l'importance de la flexibilité structurelle en environnement complexe et dynamique ; une flexibilité qui est censée encourager l'exploitation (réactivité) et l'exploration (proactivité) (Chanal et Mothe, 2005).

- 4. Les stratégies et les plans d'actions :** Il s'agit de comprendre la manière dont l'organisation planifie ses actions et adapte ses SMP en fonction. Les stratégies et plans d'actions participent à la construction des capacités de résilience si elles sont de réels outils d'anticipation et d'innovation (d'exploitation) dans la gestion des risques et crises (Lièvre et al. 2009, 2011 ; Nizet et al. 2011 ; Bouty et al. 2011). Toutefois, le développement de stratégies trop rigides peut nuire aux capacités de l'organisation à faire face à un imprévu et donc à ses capacités de RO (Valikangas, 2011). Il s'agit donc ici de questionner le rôle de ces plans dans la prévention, la prévision, la préparation et l'adaptation en continu face aux risques. De même, il faut questionner la portée de ces stratégies et leur utilité dans la construction des capacités de résilience réactive. La planification et la stratégie sont essentielles à la réactivité de l'organisation.
- 5. Les mesures de performance clefs :** Il s'agit d'analyser la nature des mesures de performance clefs de l'organisation et de comprendre la manière dont elles sont intégrées aux SMP et l'influence qu'elles ont sur le comportement des individus. Les outils de mesure de performances peuvent être utiles s'ils nourrissent des démarches d'amélioration continue de l'organisation (Hollnagel, 2009, Hollnagel et al. 2006). A l'inverse, ils peuvent également amener l'organisation et ses acteurs à se focaliser sur un nombre restreint d'informations et à ne pas être en mesure de détecter des évolutions imprévues de l'environnement (Valikangas, 2011). En cela, les mesures de performance peuvent nuire au potentiel de résilience proactive de l'organisation.
- 6. La définition des cibles :** Il s'agit ici d'analyser le processus de fixation des cibles (participatif, consultatif, autoritaire) et le niveau de difficulté des cibles retenues. Se doter de cibles à atteindre peut être utile au développement des capacités de résilience réactive (au moins à court terme) en favorisant l'apprentissage

organisationnel (de Bruijn, 2002). Cependant, ériger des cibles en indicateurs absolus de performance (centrés sur l'efficacité et l'efficacité) peut aller à l'encontre de la résilience (réactive et proactive) car cela tend à scléroser le fonctionnement de l'organisation (Valikangas, 2011).

7. L'évaluation de la performance : il s'agit ici de comprendre le processus par lequel la performance de l'organisation est évalué (objectif VS subjectif, relatif VS absolu...). L'évaluation peut être au service de la RO si elle s'inscrit dans une démarche d'apprentissage organisationnel (Altintas et Royer, 2009 ; Bout, 2004 ; Rochet et al. 2008). Des recherches ont montré que les SCG pouvaient jouer un rôle positif dans l'apprentissage organisationnel (Kloot, 1997 ; Batac & Carassus, 2009). Pour favoriser le potentiel de RO, cet apprentissage doit amener à questionner en permanence les cibles, les stratégies, la structure organisationnelle ou les facteurs clés de succès de l'organisation (Argyris et Schön, 1977). Il s'agit d'interroger la capacité de l'organisation à apprendre de ses expériences et de celles des autres. L'évaluation de la performance peut à la fois être source d'adaptation à la marge (apprentissage de type I - Argyris et Schön, 1977) qui relève d'approche réactive et, d'adaptation profonde (apprentissage de type II- Argyris et Schön, 1977) qui supporte davantage la proactivité.

8. Les systèmes de récompenses : Il s'agit ici de comprendre la manière dont les acteurs (ou groupes d'acteurs) sont récompensés ou pas de leur performance. Les systèmes de récompenses ou de reconnaissance peuvent avoir un effet positif sur la motivation (extrinsèque) du personnel à s'investir dans la vie de l'organisation. Ces systèmes peuvent avoir un effet positif sur la résilience individuelle en participant au bien-être des agents (Brunetti, 2006 ; Zacharyas et al. 2012 ; Gu et Day, 2013). Des travaux ont également montré un lien entre motivation et capacités d'adaptation (Tiberghien, 2010 ; Deliaune, 2015). Les entretiens annuels d'évaluation peuvent, par exemple, favoriser la résilience de l'individu si ce sont des espaces de soutien personnel, d'accompagnement professionnel et personnel. Deliaune (2015) montre en ce sens que les « tuteurs de résilience » sont essentiels. Les travaux en psychologie (Masten et al. 2006 et autres) ont montré que le bien-être, la motivation sont des facteurs qui influencent positivement la résilience individuelle face au traumatisme.

9. Les flux d'informations, les systèmes et les réseaux : il s'agit ici d'étudier la nature des informations communiquées et la manière dont elles sont transmises à travers l'organisation. Ces systèmes peuvent contribuer à la résilience s'ils facilitent l'établissement d'espaces d'échanges et de partages d'information voire de connaissances (internes et en externes) non seulement sur les activités liées aux risques courants mais aussi sur les pratiques liées à la gestion de crise et à la résilience (Duchek, 2019 ; Weick et al. 1999). Toutefois, si les systèmes d'information multiplient les boucles de *reporting* et privilégient les flux d'information ascendants, au détriment d'une réelle discussion sur la pertinence du système de management de la performance (Deschamps & Mattisj, 2018). En effet, le partage d'informations en flux descendant et ascendant est essentiel à la réactivité organisationnelle en environnement changeant (résilience réactive).

10. L'utilisation des SMP : il s'agit ici de comprendre la manière dont les systèmes de contrôle et les informations sont utilisés au-delà de la structuration formelle des dispositifs (rigide VS flexible, interactif VS diagnostique...). Les SMP qui servent à la construction de marges de manœuvres dans la gestion des risques et des crises sont ceux à même de participer au développement des capacités de résilience. Ils y contribueraient davantage s'ils encouragent l'imagination, l'exploration afin de penser l'impensable ; soit par un usage interactif des systèmes de contrôle (Simons, 1995). A l'inverse, si l'utilisation des systèmes de SMP est de type diagnostique et trop rigide, elle aura un impact négatif sur le potentiel de RO car elle inhibera les remises en question des processus de travail (Deschamps & Mattisj, 2018). Nous constatons donc qu'en fonction de la manière dont les SMP sont utilisés, ils peuvent contribuer à construire des capacités d'adaptation à la marge (résilience réactive) et servir de base au développement de capacités d'adaptation profonde (résilience proactive).

11. Le changement des SMP : Il s'agit d'étudier les dynamiques de changement du SMP que celle-ci concerne la structure du SMP (*design*) ou bien son utilisation (*use*). La capacité à la réflexivité sur les dispositifs mis en place est un élément essentiel de résilience. Il s'agit de pouvoir apprendre pour s'adapter à court terme (résilience réactive) et apprendre de l'apprentissage (Tiberghien, 2006, Altintas et Royer, 2009)

pour s'adapter à long terme (résilience proactive) c'est-à-dire pour préparer les performances futures du système.

12. La force et la cohérence : Il s'agit ici d'analyser la force (intensité des échanges entre les éléments du système) et la cohérence (alignement des composants du système) des liens qui unissent les différents composants du SMP. La question de la cohérence entre les différents composants d'un SMP peut s'avérer décisive dans la construction ou, à l'inverse, dans la dégradation du potentiel RO. En effet, des PMS dont les éléments sont trop couplés ou alors pas du tout couplés auront, pour des raisons différentes, un effet négatif sur la RO. Dans le premier cas, le PMS sera trop rigide et incapable de favoriser l'adaptation et l'innovation. Dans le deuxième cas, le PMS sera trop désorganisé pour assurer un fonctionnement cohérent de l'organisation (Demartini & Otley, 2019). Le maintien des capacités d'adaptation et d'innovation de l'organisation et donc du potentiel de RO (Sommers, 2009) passe par un SMP faiblement couplé (Demartini & Otely, 2019). En résonance à la dimension structurelle de l'organisation analysée précédemment, nous relevons sur ce dernier point qu'un équilibre entre couplage fort et couplage faible est essentiel à l'émergence de mécanismes de résilience réactive et proactive.

Le tableau 1 synthétise les liens mis en évidence par la littérature.

Dimensions du SMP (Ferreira & Otley, 2009)	Résilience réactive	Résilience proactive	Modalités
1. Vision et missions	+	+	<i>La construction et le partage de valeurs communes, d'une vision partagée en matière de gestion de risques et de crises est un enjeu majeur de la RO</i>
2. Facteurs clefs de succès	+		<i>Identification de facteurs clefs de succès permet le renforcement de la réactivité organisationnelle</i>
3. Structure organisationnelle	+/-	+/-	<i>Équilibre entre besoin de commandement (réactivité face à la crise) et besoin de décentralisation (exploration et adaptation aux évolutions)</i>

4. Stratégies et plans	+/-	+/-	<i>Constitue un outil de projection et d'anticipation (+) mais peut nuire à la réactivité et à l'adaptation si trop rigide (-)</i>
5. Mesures	+	-	<i>Permet d'améliorer l'organisation (+) met peut amener à une vision trop étroite (et/ou déformée) de l'environnement (-)</i>
6. Définition des cibles	+	-	<i>Permet de stimuler l'amélioration du fonctionnement de l'organisation (+) mais peut entraîner à se focaliser sur un nombre d'éléments réduits et à ne pas innover (-)</i>
7. Évaluation de la performance	+	+	<i>Permet de stimuler des boucles d'apprentissage organisationnel</i>
8. Récompenses	+	+	<i>Permet de stimuler la motivation et par la même la résilience individuelle</i>
9. Flux d'information	+/-	+/-	<i>Positif si renforcement de la communication multidirectionnelle ; négatif si seulement flux ascendant de type reporting</i>
10. Changement des SMP	+	+	<i>Permet d'adapter le SMP aux besoins de l'organisation et de son environnement</i>
11. Utilisation des SMP	+/-	+/-	<i>Positif si usage interactif des SMP et négatif si usage diagnostique des SMP</i>
12. Force et cohérence	+/-	+/-	<i>Couplage faible permet une adaptabilité du SMP (+)</i>

Tableau 1: Synthèse des effets à investiguer des SMP sur le potentiel de résilience réactive et proactive de l'organisation

1.4 PROPOSITIONS DE RECHERCHE

L'étude du lien entre SMP et résilience au travers de la grille de Ferreira et Otley (2009) met en exergue la complexité et l'ambivalence de la relation entre les concepts étudiés. Elle permet également de montrer que les dimensions des SMP les plus susceptibles de nuire à la résilience sont celles qui impliquent l'utilisation de dispositifs de contrôle formels. Aussi, les éléments présentés ci-dessus nous amènent à poser un certain nombre de propositions de recherche qui devront être investiguées empiriquement. Ces propositions de recherche sont les suivantes :

- **P1 : La définition d'une vision et de missions ainsi que de facteurs clefs de succès dans le cadre d'un SMP favorisent la résilience réactive de l'organisation**

- **P2 : le contrôle cybernétique effectué dans le cadre du SMP (mesure et cibles de performance) stimule le potentiel de résilience réactive mais nuit au potentiel de résilience proactive de l'organisation.**
- **P3 : L'évaluation de la performance, la mise en place de récompenses et la capacité de changement des systèmes de contrôle dans le cadre d'un SMP permettent de stimuler le potentiel de résilience réactive et proactive de l'organisation.**
- **P4 : Certaines dimensions du SMP telles que la structure organisationnelle, la formulation de la stratégie des plans, les flux d'informations, l'utilisation des systèmes de contrôle et la cohérence globale du système peuvent avoir un effet positif ou négatif selon leurs modalités de mise en œuvre.**

2 PROJET DE RECHERCHE EMPIRIQUE

La seconde phase de ce projet de recherche est une exploration empirique des liens entre SMP et capacités de RO dans les organisations spécifiques que sont les services départementaux d'incendie et de secours. En effet la question de l'impact des SMP dans les organisations publiques nous intéresse plus particulièrement au regard du rôle fondamental que jouent les SDIS dans la gestion de crise. En effet, ils se doivent d'être des organisations aux capacités de résilience exemplaires.

Afin de constituer les bases d'une investigation empirique plus approfondie, nous allons décrire le contexte spécifique des SDIS (partie 2.1) avant de proposer une cartographie des SMP utilisés actuellement au sein des SDIS (partie 2.2).

2.1 CONTEXTE DE L'ETUDE

Les SDIS sont des établissements publics départementalisés depuis 1996 et ont subi différentes réformes dont la loi de modernisation de 2004, visant à améliorer l'efficacité de ces structures. Autrefois communaux, les sapeurs-pompiers ont ainsi été poussés à mutualiser davantage leurs moyens au vu des dépenses importantes que les activités de prévention et de secours sur le territoire génèrent. Plusieurs rapports de la Cour des Comptes (2011, 2013) mais aussi différents travaux de recherche (Rochet et al., 2010 ; Agopian et al., 2012 ; Tiberghien et al., 2014) témoignent des injonctions dont ces établissements font l'objet pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. En réponse à celles-ci, les SDIS ont développé, de façon autonome ou en concertation, de nombreux outils visant à expliciter leurs démarches de performance et à les accompagner dans leur pilotage depuis la fin des années 2000. La Direction

Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC) ainsi que l'École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers (ENSOSP) soutiennent ces efforts et tentent d'harmoniser les meilleures pratiques à l'aide de demandes directes faites aux SDIS (recueil annuel d'indicateurs départementaux portant sur les ressources et les résultats, par exemple), d'audits réguliers réalisés par l'Inspection Générale de la Sécurité Civile (IGSC, entité appartenant à la DGSCGC) ou encore de démarches pilotes d'amélioration continue, poussant les SDIS à s'autoévaluer sur le modèle du cadre d'auto-évaluation de la fonction publique (CAF) proposé par l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

Ces efforts pour instrumenter les SMP constituent une réelle opportunité d'étudier leur mise en œuvre, mais surtout leur cohérence et leurs effets sur la résilience. Par ailleurs, les SDIS sont directement concernés par la thématique de la résilience au vu de leur rôle primordial pour la protection du territoire ; cependant s'ils sont fondamentaux pour la résilience du territoire, leur propre résilience organisationnelle n'a que peu été étudiée à notre connaissance.

2.2 UNE PREMIERE CARTOGRAPHIE DES SMP DANS LES SDIS

A partir de la grille d'analyse issue des travaux de Ferreira et Otley (2009), nous avons classé l'ensemble des dispositifs recensés dans le SDIS en lien avec les systèmes de management de la performance. La synthèse de ce travail est présentée dans le **tableau 2**. Chacun des dispositifs pourra être questionné au regard de son potentiel en termes d'amélioration ou de dégradation des capacités de résilience des organisations.

Dimensions du SMP	Dispositifs recensés
Vision et mission	Touchés par capillarité par la logique instituée par la LOLF (2001), les SDIS produisent des projets d'établissement censés expliciter le projet d'évolution de la structure, bien que la forme et les contenus varient d'un SDIS à l'autre. Ces documents affichent cependant de façon récurrente des valeurs centrales pour la profession.
Facteurs clés de succès	Les projets d'établissement identifiés précédemment peuvent contenir l'identification d'opportunités ou ressources centrales dans la réussite de l'établissement pour s'inscrire dans la vision et les valeurs énoncées.
Structure organisationnelle	Les lois du 3 mai 1996 et du 13 août 2004 prévoient pour chaque SDIS ait une structure hiérarchique basée sur la différenciation de groupements territoriaux permettant la gestion des centres d'incendie et de secours et de groupements fonctionnels visant à l'administration et au soutien technique, logistique, médical . Les SDIS peuvent avoir un nombre variable de groupements tant territoriaux que fonctionnels et disposent ainsi d'une certaine latitude pour structurer leurs activités opérationnelles administratives.
Stratégies et plans d'action	Les projets d'établissement identifiés précédemment peuvent contenir des planifications d'actions à conduire pour s'orienter sur une logique de résultats (démarche qualité, d'enquêtes de satisfaction, <i>etc.</i>). Le schéma départemental d'analyse et de couverture des risques (SDACR) est un document obligatoire réalisé par le préfet en concertation avec les SDIS. C'est une analyse détaillée des risques du territoire en vue de planifier les moyens humains et matériels nécessaires à la protection de chaque zone.
Mesures de performance clefs	Les indicateurs nationaux des services d'incendie et de secours (INSIS) sont recueillis auprès de chaque SDIS par la DGSCGC dans le but de disposer d'un réservoir de données permettant d'apprécier et de comparer l'action des SDIS en fonction de leurs moyens (matériels, financiers, humains) mais aussi sur quelques éléments de résultats (rapidité d'intervention sur les lieux ou de traitement des appels, volumes d'interventions, taux de victimes prises en charge...). Certains SDIS ont des outils (<i>Business Object, Qlikview...</i>) leur permettant d'obtenir des indicateurs supplémentaires au niveau départemental .
Définition des cibles	Les indicateurs nationaux (INSIS) évoqués plus haut ne proposent presque aucune cible. Les indicateurs développés au niveau local peuvent éventuellement avoir fait l'objet d'un travail d'identification de cibles à atteindre, sans qu'il n'y ait d'injonctions spécifiques à ce sujet. La seule cible réglementaire est celle de l'accès de la population aux soins d'urgence en 30 minutes en tous points du territoire.
Évaluation de la performance	Tous les 5 à 6 ans, l'Inspection Générale de la Sécurité Civile audite l'organisation territoriale et fonctionnelle des SDIS. Un volet y est consacré aux démarches de performance. Le modèle CAF (EFQM) est utilisé pour amener le SDIS audité à s'autoévaluer. Ces audits

	résultent en des rapports contenant des préconisations. Un grand nombre de SDIS publient également des rapports d'activité annuels qui font état des accomplissements des SDIS sur l'année antérieure. Les SDIS développent tous des pratiques de retour d'expérience.
Systèmes de récompense	Les agents des SDIS relèvent de la fonction publique territoriale mais ils bénéficient du dispositif RIFSEEP (régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel) décliné depuis 2014 dans la fonction publique d'État. Ce mode de rémunération permet une part variable du traitement des fonctionnaires et des agents de l'État basée sur leur performance annuelle. L'attribution de cette part variable est à la charge de son supérieur hiérarchique direct en charge de l'entretien annuel d'évaluation de l'agent qui doit faire état des objectifs à atteindre.
Flux d'informations, systèmes & réseaux	Les flux d'informations liés à la performance dépendent des documents produits et impliquent un grand nombre de flux de types <i>reporting</i>. Les flux sont exigés par les instances supérieures. Néanmoins certains SDIS, dans le cadre de démarche de type qualité ou amélioration continue, organisent des points d'étape de type "revue de direction de processus" permettant des échanges plus concertés.
Utilisation du SMP	L'usage réalisé de l'ensemble de ces dispositifs dépend grandement des pratiques locales de chaque SDIS et de la dynamique impulsée par la direction autour du SMP, qui conditionne l'appropriation de ces outils.
Changement du SMP	Les dynamiques d'amélioration continue et l'usage du modèle CAF impliquent le suivi du SMP en place voire sa modification, bien qu'il ne soit pas certain que tous les SDIS se positionnent dans cette optique.
Force et cohérence	Les logiques d'usage et d'appropriation, et en particulier le pouvoir normatif de ces dispositifs dans les organisations dépendent également de chaque établissement. La cohérence de ces dispositifs nécessite une discussion approfondie dans la mesure où un travail interne de mise en cohérence peut être réalisé par chaque établissement. Mais la pluralité des dispositifs mis en œuvre, souvent non concertés et provenant d'initiatives très variées, laisse prévoir des difficultés dans ce domaine.

Tableau 2 : Synthèse des dispositifs du SMP identifiés dans les SDIS

Les éléments présentés ci-avant ont permis de poser les bases d'une investigation plus approfondie. Ils nous ont permis de présenter plus avant le concept d'étude pour montrer que les notions de performance et de résilience sont au cœur des processus de ces organisations. Ensuite, nous avons pu proposer une cartographie des SMP en nous basant sur la grille de Ferreira et Otley (2009). Cette première approche de notre terrain d'étude fournit des informations préalables nécessaires au recueil de données primaires.

3 CONCLUSION

Les auteurs ont proposé dans cette contribution de rapprocher les concepts de SMP et de résilience organisationnelle afin de montrer en quoi l'instrumentalisation de la performance dans le secteur public pouvait avoir une incidence sur leur résilience. Cette confrontation théorique permet de faire émerger des hypothèses de lien effectif entre SMP et résilience de l'organisation. Le cas des SDIS a été choisi à titre expérimental pour faire l'objet d'une recherche de terrain dans un deuxième temps.

La contribution de ce travail est d'ordre théorique. Il vise à enrichir la littérature par une nouvelle exploration entre deux concepts, lien encore non exploité à notre sens, afin d'ouvrir la voie vers de nouveaux travaux empiriques, qui pourront déterminer les relations effectives entre SMP et résilience organisationnelle dans le réel. Cette recherche vise également à alerter les praticiens sur les effets potentiels de l'instrumentalisation de la performance publique pour la résilience de leur organisation.

4 BIBLIOGRAPHIE

Adamski, A., & Westrum, R. (2003), Requisite imagination. The fine art of anticipating what might go wrong, *Handbook of cognitive task design*, 193-220.

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999), Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system, *Organization science*, 10:1 , 43-68.

Agopian P. (2005), Proposition d'approche méthodologique pour la mise en place d'un management par la qualité dans les Services de Santé et de Secours Médical des Sapeurs-Pompiers, Mémoire de Master II de management de la qualité dans les services publics, Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale. Prix Jean-Baptiste Colbert du meilleur mémoire de recherche en management public 2006.

Agopian P., Paris-Laporte C., Rochet C., Tiberghien B. & Saint A. (2012), Management par les performances & management par les valeurs au SDIS 13 : une approche intégrée, Colloque AIRMAP 2012.

Altintas, G. et Royer, I. (2009), Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise: une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence », *M@n@gement*, 12 :4, 266-293.

Argyris, C., et Schön, D. (1978), « Organizational Learning, Addison & Wesley », *Reading, MA*.

Batac, J., et Carassus, D. (2009), Interactions between control and organizational learning in the case of a municipality: A comparative study with Kloot (1997), *Management Accounting Research*, 20 : 2, 102-116.

- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011), Resilience: the concept, a literature review and future directions, *International Journal of Production Research*, 49 :18, 5375-5393.
- Becker, P., et Tehler, M. A. H. (2014), An emergent means to assurgent ends: Societal resilience for safety and sustainability, *Resilience Engineering in Practice*, 2, 29-40
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010), La résilience des organisations, *Revue française de gestion*, 1, 127-142.
- Bellé, N. (2013), Experimental evidence on the relationship between public service motivation and job performance, *Public Administration Review*, 73 : 1, 143-153.
- Boin A., Stern E., Sundelius B. (2005), *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, Cambridge University Press.
- Boin A. et Van Eeten M. JG. (2013), The resilient organization, *Public Management Review*, 2013, 15 : 3, 429-445.
- Boin, A., et Lagadec, P. (2000), Preparing for the future: Critical challenges in crisis management, *Journal of contingencies and crisis management*, 8 : 4, 185-191.
- Bouckaert G., Kuhlmann S. et Schwab C. (2018), *L'avenir des administrations locales en Europe*, Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris.
- Boucart, L. (2015), *Émergence et usages du concept de résilience dans les mondes académique et institutionnel* (Doctoral dissertation, Grenoble Alpes).
- Bout, L. (2004), Pour une nouvelle approche de la gestion de crise : vers la résilience organisationnelle, *Colloque Métamorphose des organisations-Greffige-Université Nancy*.
- Bouty I., Drucker-Godard C., Godé C., *et al.* (2011), La résolution des problèmes concrets de coordination en situation extrême: essai de synthèse, *Management Avenir*, 2011, 1, 472-479.
- Brunetti, G. J. (2006), Resilience under fire: Perspectives on the work of experienced, inner city high school teachers in the United States, *Teaching and Teacher Education*, 22 : 7, 812-825.
- Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Marin, P. (2012), La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique : application au contexte public local français, *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 16 : 3, 102-117.
- Chalvet M., Claeys C. (2011), Marseille, une ville méditerranéenne entre pénurie et inondation, *Vertigo Hors-série*, 10.
- Chanal V. et Mothe C. (2010), Quel design organisationnel pour combiner innovation d'exploration et innovation d'exploitation?, *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 8 : 1.

Chenhall, R. H. (2003), Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, organizations and society*, 28 : 2-3, 127-168.

Cour des Comptes (2013), La mutualisation des moyens départementaux de la sécurité civile, Communication à la Commission des Finances du Sénat, Septembre 2013.

Cour des Comptes (2011), Rapport Public de la Cour des Comptes sur la Sécurité Civile, Décembre 2011.

Coursaget, A., Haas, L. (2014), De la résilience à la continuité d'activité, *Sécurité et stratégie*, 18 : 3, 1-3.

Coutu, D. L. (2002), How resilience works, *Harvard business review*, 80 : 5, 46-56.

de Bruijn, H. D. (2002). Performance measurement in the public sector: strategies to cope with the risks of performance measurement. *International Journal of Public Sector Management*, 15(7), 578-594.

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).

Demartini, M. C., & Otley, D. (2019), Beyond the system vs. package dualism in Performance Management Systems design: A loose coupling approach, *Accounting, Organizations and Society*, 101072.

Deschamps, C., & Mattijs, J. (2018). How organizational learning is supported by performance management systems: Evidence from a longitudinal case study. *Public performance & management review*, 41(3), 469-496.

Dovers, S. R., et Handmer, J. W. (1992), Uncertainty, sustainability and change, *Global Environmental Change*, 2 :4, 262-276.

Duchek S. (2019), Organizational resilience: a capability-based conceptualization, *Business Research*, 1-32.

Fele G. (2006), La communication dans l'urgence. Les appels au secours téléphoniques, *Revue française de linguistique appliquée*, 11 : 2, 33-51.

Ferreira, A., et Otley, D. (2009), The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management accounting research*, 20 : 4, 263-282.

Folke C., Hahn T., Olsson P., et al. (2005), Adaptive governance of social-ecological systems, *Annual Review of Environmental Resources*, 30, 441-473.

Fraher A.L., Branicki L.J., Grint K. (2017), Mindfulness in action: discovering how U.S. navy seals build capacity for mindfulness in High-Reliability Organizations (HROs), *Academy of Management Discoveries*, 3 : 3, 239-261.

Galbraith J.R. (1974), Organization design: An information processing view, *Interfaces*, 1974, 4 : 3, p. 28-36.

Gautier, A. (2012), Théorisation d'une pratique de retour d'expérience organisationnel, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18 : 46, 193-221.

Gautier, A. (2005), Retour d'expérience organisationnel et conceptualisation de l'action dans une perspective d'apprentissage pour les organisations, *Information Sciences for Decision Making*, 40, 704.

Gioia D. A. et Chittipeddi K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation, *Strategic management journal*, 1991, 12 : 6, 433-448.

Glaser, R., Chi, M. T. H., et Farr, M. J. (1985), *The nature of expertise*, Columbus, OH: National Center for Research in Vocational Education.

Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), The emotional reality of teams, *Journal of Organizational Excellence*, 21 : 2, 55-65.

Gu, Q., et Day, C. (2013), Challenges to teacher resilience: Conditions count, *British educational research journal*, 39 : 1, 22-44.

Gunderson, Lance, Carpenter, Steve, Folke, Carl, et al. (2006), Water RATs (resilience, adaptability, and transformability) in lake and wetland social-ecological systems, *Ecology and Society*, 2006, 11 : 1.

Gunderson, L. H., Holling, C. S. (2002), *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*, Edited by Lance H. Gunderson and CS Holling.

Hamel, G., & Välikangas, L. (2003), Strategic Resilience, *UKexcellence*, 6-9.

Hahn T., Olsson P., Folke C., et al. (2006), Trust-building, knowledge generation and organizational innovations: the role of a bridging organization for adaptive comanagement of a wetland landscape around Kristianstad, Sweden, *Human ecology*, 34 : 4, 573-592.

Hénault-Tessier M. et Dalle-Nazebe S. (2012), Traiter les appels d'urgence, Fabriquer une information pour l'action, *Revue d'Anthropologie des Connaissances*, 1 : 1, 89-114.

Hofstede, G. (1978), The poverty of management control philosophy, *Academy of management Review*, 3 : 3, 450-461.

Hollnagel, E. (2017), *The ETTO principle: efficiency-thoroughness trade-off: why things that go right sometimes go wrong*, CRC Press.

- Hollnagel, E. (2013), *Resilience engineering in practice: A guidebook*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Hollnagel E. (2009), *The ETTO principle: efficiency-thoroughness trade-off: why things that go right sometimes go wrong*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Hollnagel, E., & Woods, D. D. (2006), Epilogue: Resilience engineering precepts. *Resilience engineering: Concepts and precepts*, 347-358.
- Hollnagel, E., Woods, D. D. (2005), *Joint cognitive systems: Foundations of cognitive systems engineering*, CRC Press.
- Kendra, J. M., Wachtendorf, T. (2003), Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre, *Disasters*, 27 : 1, 37-53.
- Klout, L. (1997), Organizational learning and management control systems: responding to environmental change, *Management Accounting Research*, 8 : 1, 47-73.
- Kumpfer, K. L. (2002), Factors and processes contributing to resilience, In *Resilience and development*, Springer, Boston, MA, 179-224.
- Lagadec P. (2019), *Le temps de l'invention*, Préventique, 72
- Lawrence P. R. et Lorsch J. W. (1967), Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009), Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands, *International Review of Administrative Sciences*, 75 : 1, 35-52.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. (2005), « Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change », *Journal of Management*, 31 : 5, 738-757.
- Lièvre P. et Rix-lièvre G. (2011), *Pratiques de coordination d'un collectif informel en situation extrême : une étude de cas « ancrée » au Groenland*, *Management Avenir*, 2011, 1, 449-471.
- Lièvre P. et Gautier A. (2009), Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours, *Management Avenir*, 2009, 4, 196-216.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. (2014) The resilience architecture framework: four organizational archetypes, *European Management Journal*, 32 : 1, 104-116.
- March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization science*, 2 : 1, 71-87.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008), Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions, *Management accounting research*, 19 : 4, 287-300.

Masten A. S. et Obradović J. (2006), Competence and resilience in development, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 2006, 1094 : 1, 13-27.

Meyer, A. D. (1982), Adapting to environmental jolts, *Administrative science quarterly*, 515-537.

Meyer, M. W., & Zucker, L. G. (1989), *Permanently failing organizations*, Sage Publications.

Nemeth, C. P., & Hollnagel, E. (2014), *Resilience Engineering in Practice, Volume 2: Becoming Resilient*, CRC Press.

O'Brien, G., O'Keefe, P., Gadema, Z., Swords, J. (2010), « Approaching disaster management through social learning », *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19 : 4, 498-508.

Oliva, S., 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.

Otley, D. (1999), Performance management: a framework for management control systems research, *Management accounting research*, 10 : 4, 363-382.

Paarlberg, L. E., & Lavigna, B. (2010), Transformational leadership and public service motivation: Driving individual and organizational performance, *Public administration review*, 70 : 5, 710-718.

Pal R., Torstensson H., et Mattila H. (2014), Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs, *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990), The motivational bases of public service, *Public administration review*, 367-373.

Reghezza-Zitt, M. (2013), « Utiliser la polysémie de la résilience pour comprendre les différentes approches du risque et leur possible articulation », *EchoGéo*, 24.

République Française (1996), Loi n° 96-369 du 3 mai 1996 relative aux services d'incendie et de secours, version consolidée du 4 août 2015 consultable sur legifrance.gouv.fr.

République Française (2001), Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances, version consolidée du 4 août 2015 consultable sur legifrance.gouv.fr.

République Française (2004), Loi 2004-811 du 13 août 2004 portant sur la modernisation de la sécurité civile, version consolidée du 4 août 2015 consultable sur legifrance.gouv.fr.

Rigaud E. (2016), La « pensée résilience » : une opportunité pour une approche intégrée de la gestion de la sécurité des organisations et des territoires, 9e Journées Nationales Fiabilité des Matériaux et des Structures, Mar 2016, Nancy, France.

Ritz, A. (2009), Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government, *International review of administrative sciences*, 75 : 1, 53-78.

Rochet C., Kéramidas O., Tiberghien B., Agopian P. & Paris-Laporte C. (2010), Management des Services Publics et Pilotage de la Performance : vision en contre-plongée de la loi d'orientation sur les lois de finances, le cas français des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS), *Pyramides, Revue du Centre d'Études et de Recherches en Administration Publique de l'Université Libre de Bruxelles*.

Rochet, C., Kéramidas, O., Bout, L. (2008), La crise comme stratégie de changement dans les organisations publiques, *Revue internationale des sciences administratives*, 74 :1, 71-85.

Saint A., Paris-Laporte C., Agopian P., Rochet C. & Tiberghien B. (2012), Inclusion du management par les performances dans le management par les valeurs du SDIS 13, Colloque international AIRMAP 2012, Paris, France, 5-6 décembre.

Sheffi, Y. (2007). Building a resilient organization, *Bridge-Washington-National Academy of Engineering*, 37 : 1, 30.

Schmauch J.F. (2007), Identification et description des trois principales écoles d'organisation des services ayant en charge de répondre aux situations d'urgence. Analyse et comparaison de la rationalité, de l'efficacité et de la rentabilité de ces services à partir de la résolution d'équations simples s'écrivant sous la forme générale (Risques, Moyens opérationnels, Délais d'intervention), Thèse soutenue le 29 juin 2007.

Somers S. (2009), Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning, *Journal of contingencies and crisis management*, 2009, 17 : 1, 12-23.

Steccolini I., Jones, M. D. S., Saliterer I. (Eds.). (2017), *Governmental financial resilience: international perspectives on how local governments face austerity*, Emerald Group Publishing.

Teneau G. (2017), *La résilience des organisations : les fondamentaux*, Editions L'Harmattan.

Tiberghien B., Agopian P., Rochet C. & Saint A. (2014), Réduction des dépenses de fonctionnement et gestion des sapeurs-pompiers volontaires : les apports d'une démarche qualité, Colloque AIRMAP, « Management Public : Et si les fins justifiaient les moyens... », 20-21 mai 2014, Aix-en-Provence.

Tiberghien B. (2006), *Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente*, Thèse en Sciences de gestion, Aix-Marseille Université

Touili, N. (2018), La gestion des risques multiples en zones urbaines : un modèle intégré d'analyses multirisques pour une résilience générale, *Risques Urbains*, 2 : 1, 16.

Trousselle, Y. (2014), *Les mécanismes de la résilience organisationnelle* (Doctoral dissertation, Tours).

- Turc, E., & Guenoun, M. (2009), Gestion intercommunale des services publics locaux : indicateurs de performance, outils de pilotage et émergence des comparaisons intercommunales, *Gestion et Management Public*, 7, 1-24.
- Van der veegt G. S., Essens P., Wahlström M., George G. (2015), Managing risk and resilience, *Academy of Management Journal*, 58 : 4, 971-980.
- Vidal R. (2011), La haute fiabilité, come gestion de la tension entre le contrôle et l'écoute : l'étude empirique des opérations de secours, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, soutenue le 18 novembre 2011.
- Vidal R., Arnaud C. & Tiberghien B. (2010), Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des incendies des feux de forêts : approche comparée France/États-Unis, *Télescope, revue d'analyse comparée en administration publique*, numéro spécial sur la gestion des risques, 16 : 2, 59-74.
- Välikangas L. (2010), The resilient organization: How adaptive cultures thrive even when strategy fails, McGraw Hill Professional, 286.
- Villar, C. (2014), La résilience pour les territoires : outil opérationnel ou mot d'ordre incantatoire ? *Techni-cités*, 16-18
- Wears, R. L., & Webb, L. K. (2014), Fundamental on situational surprise: A case study with implications for resilience, *Resilience Engineering in Practice*, 2, 61-74.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005), Organizing and the process of sensemaking, *Organization science*, 16 : 4, 409-421.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999), Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness, in Boin A. (2008), *Crisis management*, 3 : 1, 81-123
- Weick, K. E. (1993), The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster », *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Wildavsky, A. B. (1988), *Searching for safety*, 10, Transaction publishers.
- Woods D., Dekker, S., Cook R., Johannesen L., Sarter N. (2010), *Behind human error*, Ashgate : Burlington.
- Woods D. D. et Hollnagel E. (2006), Prologue: resilience engineering concepts. *Resilience engineering: Concepts and precepts*, 1, 1-6.
- Zacharyas, C., & Brunet, L. (2012), Résilience et bien-être au travail chez les enseignants via des motivations différentes, *Revue québécoise de psychologie*.