

La résilience organisationnelle dans les prisons et polices de Suisse romande, des facteurs essentiels ?

Résumé : Les organisations ont dû faire preuve de résilience pour continuer d’assurer leur mission tout en jugulant la crise de Covid-19. Nous avons réalisé une recherche qualitative dont l’objet a été d’identifier les facteurs ayant concouru à la résilience organisationnelle (RO) des institutions policières et pénitentiaires de Suisse romande, sous l’angle de leur fonctionnement et de leur management. Les modes d’action et de réponse aux chocs de ces institutions urgentistes, régulièrement confrontés à des situations de crise et particulièrement impactées pendant la pandémie, méritent l’intérêt. Pour ce faire, nous avons procédé à une synthèse des facteurs de résilience communs ou fréquemment relevés dans des articles de revue tant théoriques qu’empiriques. Deux des quatre conceptualisations théoriques de la RO dégagées s’inscrivent respectivement dans les deux les plus répandue que sont la perspective de l’ingénierie de la résilience et celle de la résilience écologique. La troisième propose une voie à mi-chemin entre les deux, situant la résilience à un stade intermédiaire dans un métamodèle représentant l’évolution des organisations d’un état fragile à antifrangible. La quatrième s’attache à mettre en exergue la dimension temporelle de la RO. Sur la base des résultats issus de 25 entretiens semi-directifs avec des cadres de polices et prisons cantonales, nous présentons dans cet article ceux que nous estimons avoir constitué des leviers essentiels dans un processus de résilience comptant trois phases (en amont, au cours et après le choc) : culture organisationnelle anticipative et proactive ; gestion de l’information et communication ; pratiques de *liminal leadership* ; pratiques sociales et environnementales ; pratiques de gouvernance favorisant l’agilité ; capacités d’apprentissage. Nos résultats confirment dans une large mesure que ces paramètres ont concouru à la résilience des institutions en question de manière particulièrement importante. Ils nous permettent également de proposer des configurations gagnantes de facteurs augmentant le potentiel de résilience.

Mots-clés : résilience organisationnelle, institutions policières et pénitentiaires, secteur public, recherche qualitative, crise de Covid-19

Introduction

L’année 2020 a été marquée par la pandémie mondiale Covid-19. La propagation du virus en Suisse et dans le monde entier, a engendré la mise en place d’un ensemble de mesures d’urgence, depuis février 2020, en vue de contenir sa transmission. Toutefois, l’impact de la pandémie varie entre pays étant donné que le fonctionnement des institutions, le degré d’atteinte du virus, ainsi que les réponses émises par les autorités divergent. C’est pourquoi, une étude au niveau suisse afin de tirer des enseignements sur cette période historique exceptionnelle revêt toute son importance.

À la différence des systèmes de santé, par exemple, la gestion de la pandémie par les institutions policières et pénitentiaires a moins fait l’objet d’investigations, bien qu’elles aient été touchées – à différents niveaux eu égard à leur mandat – et même particulièrement impactées. L’intérêt d’étudier les modes d’action et de réponse aux chocs de ces secteurs urgentistes, régulièrement confrontés à des situations de crise, nous semble dès lors avéré.

L'objectif principal de l'étude est donc d'investiguer les capacités de résilience de ces institutions sous l'angle de leur fonctionnement et de leur management. Elles ont dû, en effet, faire face à une situation de très fort stress organisationnel et continuer à effectuer leurs missions tout maîtrisant la propagation du virus. Les enjeux sanitaires et sécuritaires ont impliqué des changements rapides de pratiques et/ou l'attribution de nouvelles tâches. Cela nécessite de la résilience organisationnelle (RO). Ainsi, il importe d'identifier les leviers organisationnels, de pilotage et de management leur ayant permis de prendre en charge ce contexte bien particulier. De plus, nous relevons ceux dont l'importance aurait été plus significative, tout en établissant leurs interrelations, encore peu étudiées (Vakilzadeh et Haase, 2021). Notre enquête vise également à identifier les éventuelles possibilités d'amélioration.

La question de recherche est donc la suivante : *Quels sont les leviers organisationnels et managériaux qui ont constitué les vecteurs de la résilience des institutions policières et pénitentiaires de Suisse romande face aux contraintes imposées par la pandémie Covid-19 ?*

Notre attention se porte ainsi sur les institutions des cantons romands du concordat latin helvétique : Genève, Vaud, Valais, Neuchâtel, Fribourg, Jura.

Revue de la littérature

Conceptualisation de la résilience organisationnelle

La compréhension de la RO est fondée sur l'une des conceptions répandues de la résilience – de son étymologie latine *resiliere*, « rebondir » (Tenakoon et Janadari, 2021) – proche de la définition qu'en donnent les sciences physiques : « la capacité d'un système physique de revenir à sa forme originelle après une perturbation » (Barasa *et al.*, 2018, p. 491). L'intérêt pour le concept appliqué aux organisations a émergé en réponse à la multiplication des événements perturbateurs ou catastrophiques – dans un contexte caractérisé par l'accélération des transformations économiques, sociétales et technologiques – impactant leur fonctionnement, voire leur survie (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Ruiz-Martin *et al.*, 2018 ; Tokalić *et al.*, 2021 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Nous entendons également par-là tant les perturbations d'ordre naturel tels que l'ouragan Katrina, l'accident de Fukushima, la pandémie de COVID-19 que ceux générés par l'homme comme la crise financière de 2008, les attaques terroristes ou le cyberterrorisme (Tokalić *et al.*, 2021 ; Rahi, 2019 ; Curt et Tacnet, 2018). La RO fut d'abord comprise comme la mise en œuvre par l'organisation de compétences la rendant capable de faire face à des chocs et de « continuer à atteindre ses objectifs » (Barasa *et al.*, 2018, p. 491) et réaliser sa mission (Rahi, 2019) lorsqu'ils la font sortir de son cadre de fonctionnement opérationnel habituel (Tenakoon et Janadari, 2021).

Du fait des nombreuses dimensions associées à la RO qui recouvre divers phénomènes, aucune définition claire n'a encore été établie, tout comme le concept reste difficile à opérationnaliser et à mesurer à ce jour (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Conz et Magnani, 2020 ; Tenakoon et Janadari, 2021 ; Hillmann et Guenther, 2021). Les conceptualisations les plus répandues de la RO s'inscrivent dans la perspective de l'ingénierie de la résilience (IR) et dans celle de la résilience écologique (RE) (Rahi, 2019), plus récente (Tenakoon et Janadari, 2021).

Les perspectives de l'ingénierie de la résilience et de la résilience écologique

L'IR, empreinte d'une « conception « machiniste » des systèmes, avec de simples dynamiques de cause à effet » (Barasa *et al.*, 2018, p. 491), conçoit la RO comme la capacité de rebondir « rapidement à l'état de fonctionnement « acceptable » » (Rahi, 2019, p. 86), principalement

par le maintien des fonctions et la récupération rapide via la mobilisation des ressources requises pour faire face au choc (Hillmann et Guenther, 2021).

De son côté, la perspective écologique applique le concept tel que préalablement décrit aux systèmes sociaux complexes dont la dimension adaptative est reconnue. Est alors ajoutée à la capacité de rebondir dans l'adversité celle de s'y adapter, pour continuer à « prospérer » à travers la crise (Barasa *et al.*, 2018 ; Tenakoon et Janadari, 2021 ; Rahi, 2019). La capacité d'« adaptation et de transformation [se manifeste] à travers l'émergence de nouvelles structures telles que les politiques, les processus, la culture organisationnelle qui permettent aux organisations de [maintenir et] continuer à réaliser leurs fonctions » (Barasa *et al.*, 2018, p. 491) lorsqu'elles font face à des chocs. Ainsi, le système apprend des perturbations rencontrées en même temps qu'il les absorbe et se réorganise pour en ressortir plus fort (Barasa *et al.*, 2018). L'inscription dans une dynamique visant à « devenir plus fort » (Tennakoon et Janadari, 2021, p. 191) est soulignée puisque l'objectif serait de dépasser l'état de fonctionnement antérieur afin de croître par l'apprentissage et de s'épanouir après le choc, plus que de rester ou redevenir stable. Le tout s'inscrirait dans un processus proactif continu de long terme mêlant activités d'anticipation et d'adaptation – témoignant de la capacité d'apprentissage (Tenakoon et Janadari, 2021). Enfin, selon Barasa *et al.* (2018), « les organisations [devraient] se concentrer sur le développement d'une capacité d'adaptation aux environnements changeants » (*ibid.*, p. 500). Car bien que la résilience planifiée soit importante, la résilience adaptative l'est davantage dans un contexte pétri d'imprévus et d'incertitudes. Quant à Tennakoon et Janadari (2021), s'ils déterminent la capacité d'adaptation comme un prédicteur prépondérant de la RO, ils l'ancrent dans la capacité d'anticipation intégrant les apprentissages de crise préalables, dans le cadre du processus proactif et continu.

Une troisième voie, à mi-chemin entre la perspective écologique et celle de l'IR

Pour Ruiz-Martin *et al.* (2018), la résilience est incluse en tant que stade intermédiaire dans un métamodèle représentant l'évolution des organisations d'un état fragile à antifrangible, sur ce continuum : fragile – robuste – résilient – antifrangible. Dans un état fragile, un système complexe comme une organisation traverse et répond à un choc en se brisant ou en subissant des dégâts (Ruiz-Martin *et al.*, 2018 ; Tokalić *et al.*, 2021). Un système robuste quant à lui résiste aux perturbations connues en les absorbant, mais si le stress continue il peut casser et dans ce cas, il ne s'en remet pas. Une organisation résiliente est non seulement robuste mais réagit aussi à une crise et à des chocs inconnus, par l'adaptation jusqu'à un certain point, avant de rebondir à l'état d'équilibre antérieur ou d'accéder à un nouveau point de stabilité (Ruiz-Martin *et al.*, 2018). Elle est ainsi mieux préparée à récupérer et survivre qu'une organisation robuste car des mécanismes de réponse sont intégrés dans le design de l'organisation (Ruiz-Martin *et al.*, 2018 ; Tokalić *et al.*, 2021). Selon Tokalić *et al.* (2021), un système résilient retourne à son état d'avant choc dès que le stress diminue. Pour ce qui est de définir la RO, les auteurs se fondent ainsi sur la perspective de l'IR tout en validant la dimension adaptative en tant qu'étape précédant ou menant au retour à l'état original. En revanche, Ruiz-Martin *et al.* (2018) et Tokalić *et al.* (2021) s'accordent sur le fait que si le nouveau point de stabilité est meilleur que le précédent, en d'autres termes, si l'organisation est devenue plus forte, si elle a plus bénéficié de la crise qu'elle n'en n'a souffert, elle est considérée antifrangible, en plus d'être résiliente. En effet, l'antifragilité permet à un système de prendre avantage tant des menaces que des opportunités afin de continuer à s'épanouir dans un environnement turbulent.

La dimension temporelle de la RO

D'autres scientifiques mettent encore en lumière la dimension temporelle de la RO qui interviendrait au cours de trois phases (Conz et Magnani, 2020). D'abord, en amont du choc (t-1) est identifiée la phase proactive, d'**anticipation**, préparation ou planification (Conz et Magnani, 2020 ; Hillman, Guenther, 2021 ; Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Puis, au cours du choc (t), deux types de réponses résilientes sont possibles (Conz et Magnani, 2020). La première consiste en l'**absorption** du changement et de ses conséquences néfastes (Conz et Magnani, 2020 ; Rahi, 2019) par le maintien de la situation d'équilibre précédent le choc (Conz et Magnani, 2020). La seconde est l'**adaptation** par réorganisation, transformation (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019) reconfiguration ou « [recombinaison des] ressources existantes ou nouvelles » (Conz et Magnani, 2020, p. 406) rapidement et au moment opportun afin de passer à un nouveau point d'équilibre. Enfin, après le choc (t+1) survient la phase de **rebondissement** ou de récupération de la crise par retour à l'état d'avant choc ou l'atteinte d'un nouveau point de stabilité (Conz et Magnani, 2020).

Pour Vakilzadeh et Haase (2021), le processus compte trois étapes correspondant à celles citées par Conz et Magnani (2020). Pour Barasa *et al.* (2018), le processus de résilience demande la mise en œuvre d'actions au cours de deux phases, avant et après le choc. Ce modèle correspond à celui que Rahi (2019) met en lumière et dans lequel semblent également s'inscrire Tenakoon et Janadari (2021). Pour Hillmann et Guenther (2021), ainsi que pour Ruiz-Martin *et al.* (2018) si nous inscrivons leur conception sur une ligne temporelle en nous fondant sur la conceptualisation des premiers, la résilience intervient avant et pendant la crise.

Opérationnalisation : les facteurs de résilience

Deux grandes catégories d'analyse se dégagent de la littérature dans le cadre de l'opérationnalisation du concept. En effet, Barasa *et al.* (2018) définissent d'abord l'*organizational hardware* (*ibid.*, p. 501) ou « matériel organisationnel en dur », constitué des ingrédients clés que sont : les ressources matérielles ; les ressources financières permettant entre autres de mobiliser d'autres ressources durant la crise ; les ressources technologiques (Barasa *et al.*, 2018) qui peuvent par exemple mener à développer de bons systèmes d'information et de communication (Vakilzadeh et Haase, 2021). La seconde, nommée *organizational software* (Barasa *et al.*, 2018, p. 501), regroupe les aspects plus mous ou intangibles du système, des éléments peut-être davantage importants que les premiers car ils peuvent, en plus de leur utilité en soi, contribuer à la mobilisation des ressources formant le *hardware* organisationnel en cas d'urgence et de manière adéquate (Barasa *et al.*, 2018). C'est dans cette deuxième catégorie que l'ensemble des autres facteurs de résilience sont répertoriés. Au sein de cette catégorie générale, nous utilisons la plupart de celles proposées par Vakilzadeh et Haase (2021) comme outils de classement de l'ensemble des variables d'analyse et indicateurs associés communs ou fréquemment relevés dans les articles de notre revue de littérature (cf. Annexe 1). Nous explicitons également, lorsque cela est possible, dans quelle(s) phase(s) du processus elles s'inscrivent selon les différents auteurs.

Nous notons ici rapidement les dix variables d'analyse relevées : systèmes de construction de la connaissance de l'environnement ; pratiques de *leadership* ; culture organisationnelle ; pratiques de gouvernance ; pratiques de ressources humaines ; gestion de l'information et communication ; pratiques sociales et environnementales ; posséder des réserves de ressources, assurer l'accès à des ressources variées et établir des variantes de fonctionnement ; capacité d'apprentissage ; gestion organisationnelle du changement (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Hillmann et Guenther, 2021 ; Conz et Magnani, 2020).

Propositions de recherche

C'est sur la base de leur lien *a priori* manifestement évident avec les dimensions principales et les phases clés de la RO précitées (anticipation, absorption, adaptation, apprentissage) que nous établissons nos propositions de recherche. Nous supposons que les six variables et indicateurs associés issus de la catégorie *software* organisationnel exposés ci-après, constituent des leviers essentiels dans le processus de résilience. Cela représente dix indicateurs sur trente-trois, associés à six variables sur onze. Par souci de clarté, ce sont les variables que nous nommons « facteurs essentiels ».

Proposition n°1 : culture organisationnelle anticipative et proactive

La RO est nourrie par « une culture organisationnelle qui soutient la résilience » (Vakilzadeh et Haase, 2021, p. 7). Cela passe notamment par le développement de plans de résilience et le fait d'adopter une perspective proactive de survie sur le long terme, faite de vigilance quant aux risques qui peuvent frapper n'importe quand (Vakilzadeh et Haase, 2021). Barasa *et al.* (2018) soulignent également l'utilité d'élaborer des plans de gestion des risques, des scénarios et exercices de crise. Nous en faisons des composantes de la capacité de garantir des *collateral pathways* (*ibid.*) que nous traduisons par « variantes de fonctionnement », entendus comme l'existence de chemins alternatifs à emprunter pour atteindre un but si des perturbations sont rencontrées sur l'un d'eux.

Proposition n°2 : gestion de l'information et communication

L'importance du partage de l'information et des connaissances comme de l'établissement d'une communication efficace autant à l'intérieur que vers l'extérieur de l'organisation est reconnue (Barasa *et al.*, 2018, Vakilzadeh et Haase, 2021, Rahi, 2019). En somme, procéder à une gestion claire de l'information permet de s'adapter en temps voulu et de manière appropriée aux épreuves (Barasa *et al.*, 2018) et contribue à la construction de la connaissance de l'environnement, un facteur d'anticipation (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Vakilzadeh et Haase, 2021).

Proposition n°3 : pratiques de *leadership* – *liminal leadership*

Parmi les pratiques de *leadership* considérées résilientes, la capacité d'« introduire la liminalité » (Teo *et al.*, 2007, dans Vakilzadeh et Haase, 2021, p. 8) au cours du choc consiste en l'aptitude des *managers* d'« initier immédiatement une nouvelle phase » (Vakilzadeh et Haase, 2021, p. 8) dans la conduite de l'organisation par l'établissement de « nouvelles routines et schémas structurels » (*ibid.*) via la capacité de « faire constamment sens de l'environnement » (*ibid.*). La réussite d'une telle entreprise repose sur certaines pratiques managériales telles que faire sens des changements, les analyser et les interpréter en fonction des objectifs de l'organisation pour en réaligner les priorités (Rahi, 2019 ; Hillmann et Guenther, 2021). Vakilzadeh et Haase (2021) mettent encore en exergue l'importance d'encourager les « relations entre les membres de l'organisation » (*ibid.*, p. 8) et de créer du sens. L'établissement d'une vision claire et partagée via laquelle stimuler le personnel et focaliser les énergies est également soulignée (Barasa *et al.*, 2018). Enfin, les *leaders* doivent pouvoir mobiliser, « assurer la disponibilité des ressources nécessaires » (Rahi, 2019, p. 94), les articuler de manière que l'organisation puisse en tirer le plus de bénéfices possibles au cours de la crise (Vakilzadeh et Haase, 2021) et réduire les dégâts causés (Rahi, 2019). L'approche du *liminal leadership* recouvre l'ensemble de ces pratiques (Shaw-VanBuskirk *et al.*, 2019).

Proposition n°4 : pratiques sociales et environnementales

Aussi qualifiés de ressources relationnelles (Vakilzadeh et Haase, 2021), l'existence et l'entretien de réseaux sociaux internes et externes à l'organisation permettant la collaboration sur divers plans est un autre facteur de RO (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). En effet, développer des relations sociales intra et inter organisationnelles fortes, soutenues par des communications régulières est un vecteur de transmission et de mobilisation des connaissances (Barasa *et al.*, 2018 ; Boissières et Marsden, 2005 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). En plus d'être utiles pour la construction de la connaissance de l'environnement (Rahi, 2019), évoluer au sein d'un « environnement en réseau » (Barasa *et al.*, 2018, p. 500) étend le bassin de ressources dans lequel puiser et améliorer les capacités d'apprentissage et de réponse aux perturbations (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019). Enfin, selon Boissières et Marsden (2005), la fréquence des interactions dans le cadre des pratiques sociales internes favorise la création de relations fortes, contribuant à la robustesse des organisations et facilitant la coopération, d'autant plus en temps de crise. Le fait de « se connaître personnellement » (*ibid.*, p. 121), de même que préalablement au choc est un facteur particulièrement important car la configuration que prennent les interactions sociales en temps normal influence celles qui vont se développer en temps de crise.

Proposition n°5 : pratiques de gouvernance favorisant l'agilité

Parmi les pratiques de gouvernance mises en lumière, la décentralisation des structures est considérée comme un facteur de résilience (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019) en ce qu'elle influence le potentiel d'agilité (Vakilzadeh et Haase, 2021) et est un indicateur des capacités d'adaptation de l'organisation (Rahi, 2019). Elle fournit « la flexibilité nécessaire qui facilite les réponses au moment adéquat » (Barasa *et al.*, 2018, p. 498). Elle induit un mode de prise de décision *bottom-up* (Barasa *et al.*, 2018) et implique l'initiative et l'*empowerment* des acteurs au niveau local (cadres et employés) dont l'engagement, les connaissances et compétences, les capacités d'innovation et d'identification des problèmes sont essentiels (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019). Quant à la planification itérative, non-linéaire, elle permet des allers et retours entre les niveaux organisationnels et une logique d'apprentissage par essai-erreur (Barasa *et al.*, 2018). Aussi, la pratique de la démocratie délibérative dans la prise de décision – menant à une compréhension partagée entre différents acteurs y amenant les informations ancrées dans leur connaissance directe de leur situation propre (Booher et Innes, 2010) et contribuant à l'*empowerment* du personnel, au développement de « [sa] confiance, de [sa] motivation et de [son] engagement » (Barasa *et al.*, 2018, p. 498) – est également relevée, comme la transparence sur les décisions et processus. Enfin, la coordination entre les divers secteurs de l'organisation permet entre autres d'éviter de faire du travail à double, de réduire les incertitudes managériales et d'améliorer l'efficacité (Barasa *et al.*, 2018).

Proposition n°6 : capacités d'apprentissage

Apprendre de ses expériences en les analysant et les documentant à la sortie de crise est important afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs et d'avoir conscience des vulnérabilités et limites de l'organisation. Cela permet de créer un terrain mieux armé pour anticiper l'émergence de futures menaces. Il est tout aussi utile d'apprendre des expériences d'autres organisations, notamment par l'échange actif d'informations (Vakilzadeh et Haase, 2021). De même, pour certains, la culture organisationnelle doit promouvoir une certaine attitude face aux épreuves, comme la capacité de les envisager comme des opportunités (Barasa *et al.*, 2018 ;

Hillmann et Guenther, 2021), notamment d'apprentissage, permettant d'améliorer leur résilience (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021).

Méthodologie

L'échantillon d'étude est constitué d'agents provenant de cinq institutions policières et quatre pénitentiaires, pour un total de neuf institutions cantonales. Au sein de celles-ci nous avons réalisé des entretiens semi-directifs d'une heure en moyenne, avec vingt-cinq personnes, de genres masculin et féminin, dont vingt-deux cadres supérieurs de rangs N à N-2 et deux cadres intermédiaires de rang N-3. La vingt-cinquième personne a géré le relais des informations sanitaires en interne et avec les partenaires externes d'une prison. La grille d'entretien a été développée sur la base de l'ensemble des facteurs de résilience déduits de la revue de littérature. Nous avons ensuite réalisé une analyse thématique des données, selon un modèle de codage fermé, sur la base de comptes-rendus des entretiens menés (Andreani et Conchon, 2005).

Les quatorze codes sur lesquels se fonde l'analyse des données récoltées ont aussi été créés pour traiter l'ensemble des facteurs. L'exercice de déconstruction et reconstruction de catégories d'indicateurs répartis dans différents items ou rassemblés sous un même ayant permis de traiter les données pour construire la grille d'entretien a été reproduit à cette étape. Il s'est en effet agi d'attribuer un code à des variables et indicateurs spécifiques, mais aussi parfois de répartir des indicateurs associés à la même variable dans des codes différents ou encore de regrouper des indicateurs associés à des variables différentes dans un même code. Bien que l'étude originale ait porté sur la totalité de ces derniers, nous restreignons ici la présentation de l'analyse des résultats aux facteurs retenus dans le cadre des propositions de recherche, équivalent donc au nombre de six codes.

Résultats

Nous précisons en préambule que les entretiens ont été réalisés avec un nombre de répondants variable pour chaque institution. De même, il n'a pas toujours été possible de traiter l'ensemble des indicateurs avec chaque interlocuteur. Ainsi, afin de définir la récurrence de l'existence/activation des facteurs de résilience, nous nous fondons sur le nombre d'institutions où ils ont été mentionnés, plutôt que sur le nombre d'interviewés les ayant cités. Soulignons qu'il existe des nuances en termes de fonctionnement au sein des institutions, ce qui induit que tel facteur de RO peut être présent sur un site et pas l'autre. Dans ces cas, nous choisissons tout de même d'établir que ce facteur est présent au sein de l'institution en question. L'échelle choisie pour les répertoire est la suivante :

- « Majorité » ou « la plupart » dans le texte : dans le cas de sept, huit ou neuf institutions
- « Plusieurs » ou « souvent » : dans le cas de quatre, cinq ou six institutions
- « Minorité », « rare » ou « quelques » : dans le cas d'une, deux ou trois institutions

Culture organisationnelle anticipative et proactive

Être doté d'une culture empreinte d'anticipation et de proactivité traduit l'existence d'une vision de survie de long terme (Vakilzadeh et Haase, 2021). Dans le cas des secteurs qui nous occupent, c'est au niveau de la conduite des opérations que les situations sont anticipées à travers l'établissement de variantes de fonctionnement. En effet, on n'y établit pas concrètement de multiples plans, scénarios et exercices déclinés pour chaque type de risque. C'est plutôt ce

qui relève de la manière de travailler en interne, avec les partenaires et des ressources nécessaires à déployer face à différents types de chocs qui est anticipé. Tant les institutions policières que pénitentiaires dans leur majorité possèdent divers plans de gestion des risques et scénarios de crise en mode dégradé. Ces plans de dégradation induisent la priorisation des activités et prestations, leur réorganisation, réduction ou la renonciation à certaines d'entre elles, ainsi que la réaffectation du personnel, en fonction de niveaux de gravité de la crise et principalement en cas de manque d'effectifs. En somme, la « caisse à outils est prête », selon les mots d'un cadre de police cantonale. De plus, chaque canton est doté d'une structure de conduite de crise cantonale, ou état-major cantonal de conduite (EMCC), déclenchée par le pouvoir exécutif en cas de catastrophes d'ampleur majeure. Ces structures – au sein desquelles siègent les polices cantonales, à la différence des prisons – organisent annuellement des entraînements et exercices de gestion de crise. Les polices bénéficient aussi d'appuis au niveau romand à travers les Groupes d'Intervention (GI), ainsi que d'entraînements annuels organisés par le Réseau National de Sécurité pour les risques pouvant sortir du cadre ordinaire (attaques terroristes, blackout électrique, etc.).

Pour expliquer cette posture anticipative, de même que l'agilité, la flexibilité et la réactivité dont ces institutions ont fait preuve au cours de la crise de Covid-19, plusieurs répondants d'une majorité d'entre elles soulignent que ces caractéristiques constituent **une culture inscrite dans les structures organisationnelles des institutions urgentistes**. En effet, en sus des plans de gestion de crise, la polyvalence est formalisée dans les cahiers des charges, selon un répondant. Les agents sont également flexibles et habitués à travailler dans l'urgence, à évaluer les risques régulièrement et à faire face aux imprévus et aux changements d'activités. Ainsi, la crise a pris par surprise (par sa nature et son ampleur) mais les capacités de réorganisation et les modes opératoires existant, les structures préétablies et l'expérience de collaboration avec les partenaires externes ont permis une adaptation rapide.

Gestion de l'information et communication

Sur la base de notre revue de littérature et des données empiriques récoltées, il ressort qu'utiliser des canaux de communication interpersonnels directs et disposer de référents directs connus avant et au cours de la crise, entre autres, en facilite la gestion et concourt à l'efficacité de la communication (Boissières et Marsden, 2005). Le premier élément corrobore les apports de la « théorie de la richesse des médias » de Daft et Lengel selon laquelle « un média [de communication est] considéré comme riche lorsqu'il contribue à une vision ou une compréhension partagée entre acteurs » (Pallud, 2018, p. 26) et qu'il permet donc la discussion. « Au contraire, pour des situations bien définies où le niveau d'équivocité est faible, les médias plus pauvres tels que les documents écrits suffiront » (*ibid.*, p. 27). Ainsi, dans un ordre décroissant de richesse, le face-à-face et le téléphone entrent dans la catégorie des médias riches, puis viennent les communications écrites personnelles (visant une personne en particulier) et les documents écrits impersonnels, qualifiés de médias pauvres (Pallud, 2018).

Sont exposés ci-après la teneur des systèmes d'information et de communication déployés au sein des organisations, ainsi que les types de canaux ou médias préférés en interne et avec les partenaires externes.

Canaux internes	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Horizontal</i>
Médias riches : face-à-face (présentiel ou visioconférence, en bilatérale et/ou en groupe)	Majorité	Majorité	Majorité
Médias riches : téléphone, radio	Plusieurs	Minorité	Plusieurs

Médias pauvres personnels : SMS, groupes WhatsApp	Minorité	Minorité	Ø données
Médias pauvres personnels : courriels	Plusieurs	Minorité	Minorité
Médias pauvres impersonnels : intranet, newsletter, SharePoint, panneaux d'affichage, etc.	Majorité	Minorité	Plusieurs
Canaux externes	Partenaires usuels (intra et inter cantonal)		
Médias riches : face-à-face (présentiel ou visioconférence)	Majorité		
Médias riches : téléphone, radio	Plusieurs		
Médias pauvres personnels : courriels	Minorité (une mention)		

Enfin, en sus des obstacles à la communication propres à la crise elle-même – caractérisée par l'« infobésité » – les causes des problèmes lorsque survenus aux niveaux intra-cantonal et intercantonal sont de l'ordre de l'absence de référents directs et connus avant la crise. À l'inverse, bénéficier de contacts directs, fondés sur des liens de confiance et de communication préétablis facilite les échanges d'information au cours de celle-ci. À titre illustratif, deux institutions pénitentiaires ont rencontré des difficultés à obtenir des informations, faire comprendre et prendre en compte leur situation et besoins spécifiques par les décideurs de l'EMCC. Cela notamment à cause du fait qu'aucun représentant direct de ces institutions n'y siégeait. À l'inverse, dans deux autres cantons et respectivement, les communications directes (par téléphone) d'un chef de service pénitentiaire avec les autorités politiques – favorisées par la proximité sociale due à la petite taille du canton – et la présence en personne d'un directeur d'établissement pénitentiaire au sein de l'EMCC – du fait de ses activités parallèles – ont facilité l'obtention de ressources, notamment informationnelles.

Pratiques de *leadership*

Les pratiques de *liminal leadership* consistent à savoir constamment faire sens de l'environnement afin d'initier rapidement une nouvelle phase dans la conduite de l'organisation à travers l'établissement de nouveaux modes de fonctionnement structurels. Cela est rendu possible d'une part par la reconnaissance des changements, leur analyse et interprétation en fonction des objectifs de l'organisation pour en réaligner les priorités et nécessite d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019 ; Hillmann et Guenther, 2021). Dans la totalité des cas, ce travail d'analyse et d'interprétation – sous-tendu par l'utilisation de systèmes de construction de la connaissance de l'environnement – aboutit à la mise en œuvre de plans de dégradation visant la réorganisation des ressources et activités et à l'établissement de nouvelles missions. Dans le cadre du réalignement des priorités, la création de réserves opérationnelles d'effectifs et la réaffectation du personnel aux nouvelles tâches sont des activités essentielles.

D'autre part, il s'agit de stimuler et mobiliser les énergies vers l'objectif. La promotion des relations au sein de l'organisation, la création de sens et d'une vision partagée et claire sont autant d'éléments qui y contribuent (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Ainsi, dans la plupart des institutions, les relations sont favorisées par la fréquence des communications institutionnalisées et informelles, à travers des médias riches. On relève notamment majoritairement au sein des institutions pénitentiaires l'entretien de nombreux échanges entre divers niveaux hiérarchiques, couplé à la volonté explicite de les encourager – participant de la fondation d'un « esprit de corps » fort. L'adoption de postures managériales telles que l'ouverture aux craintes et opinions divergentes et la médiation est par ailleurs citée

dans la plupart des institutions comme ayant contribué à « garder tout le monde à bord ». On confirme aussi majoritairement l'importance de véhiculer des messages, instructions et objectifs clairs, de même que d'assurer l'unité de l'action par l'établissement d'une manière de travailler commune.

Pratiques sociales et environnementales

Développer et entretenir de solides réseaux sociaux internes et externes passe par la régularité des communications et la collaboration en temps de crise est facilitée par le fait de se connaître personnellement en amont (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Boissières et Marsden, 2005). Nous spécifions donc ici les différents modes de communication (intra et inter-organisationnels) déployés par les institutions, leur nature formalisée ou non, ainsi que leur fréquence d'utilisation (qui s'est généralement intensifiée en cours de crise) : régulière (quotidienne, plusieurs fois par semaine et hebdomadaire) ; mensuelle ; annuelle (une ou plusieurs fois par an) ; ponctuelle. Ces paramètres permettent d'entrevoir dans quelle mesure ils favorisent les relations sociales et l'efficacité des communications.

Ainsi, pour ce qui est des **réseaux internes**, on observe dans la majorité des institutions un recours aux médias riches, à fréquence régulière pour les communications formelles entre les cadres de différents échelons (*top-down* et *bottom-up*). Dans plusieurs institutions, on mentionne également l'utilisation de médias riches, à fréquence régulière pour les échanges formels au niveau du terrain (horizontal) et entre le terrain et divers niveaux hiérarchiques (*bottom-up*). Dans plusieurs institutions encore, on se sert de médias pauvres formels pour la diffusion unilatérale d'informations *top-down*. Quant aux échanges informels et dans la plupart des cas, la proximité spatiale entre les acteurs de divers niveaux hiérarchiques sur le lieu de travail favorise les interactions en face-à-face (média riche). Par contraste, l'utilisation de médias pauvres pour les communications informelles *top-down* et horizontales est rarement évoquée.

Concernant les **réseaux externes** (cantonaux et intercantonaux), les collaborations inter-organisationnelles ont pour objet l'échange d'informations et de connaissances, de même que le soutien en termes de ressources matérielles et humaines, lors des interventions. En l'occurrence, nos interlocuteurs de la plupart des institutions déclarent disposer de référents directs et entretiennent des communications régulières (formelles et informelles) – davantage au niveau cantonal –, à travers des médias riches, avec leurs partenaires usuels. D'après nos données, il semble toutefois que par la nature de son activité le secteur policier soit doté d'un plus vaste réseau que le pénitentiaire et ce, aux niveaux cantonal et intercantonal, voire international. Il est aussi souvent fait mention d'autres espaces de rencontres interpersonnelles entre agents de police de divers échelons hiérarchiques dans le cadre d'interventions, formations et exercices communs, de même qu'avec des partenaires d'autres secteurs aux niveaux cantonal et national.

Pratiques de gouvernance favorisant l'agilité

Exercer des pratiques de gouvernance favorisant l'agilité organisationnelle contribue à améliorer les réponses adaptatives (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Si la **décentralisation structurelle** semble intégrée à divers degrés dans le fonctionnement normal de la plupart des institutions, son importance en cours de crise est manifeste. Ainsi, dans plusieurs institutions, les structures de conduite se sont organisées en états-majors composés de cadres supérieurs auxquels ont été attribués des rôles et missions spécifiques (communication interne/externe, logistique, planification des activités et

ressources, etc.). La gestion opérationnelle y a ensuite été effectuée par les cadres intermédiaires et agents de terrain, auxquels ont été laissées de larges marges de manœuvre dans le cadre des objectifs fixés. Enfin, dans la majorité des prisons, la flexibilité a présidé à l'application par les directions d'établissements des décisions prises en commun au sein des structures de conduite, afin de permettre l'adaptation aux spécificités des différents sites.

La **planification itérative** semble revêtir une importance marquée, surtout en temps de crise, dans la majorité des institutions. Cette pratique étant notamment sous-tendue par des mécanismes ou processus *bottom-up*, nous relevons d'abord que l'intérêt d'inclure les propositions des agents de terrain dans la prise de décision est reconnu dans la majorité des institutions. Nous observons en outre que les rencontres bilatérales ou de groupe, mêlant divers niveaux hiérarchiques ou des cadres de rangs différents, en face-à-face semblent préférées. Elles sont en effet mentionnées dans la majorité des institutions, à la différence d'autres types de canaux. Dans les premiers temps de l'urgence toutefois, la tendance générale est à centraliser la prise des décisions stratégiques aux niveaux des structures de conduite, et par la suite, à demander et prendre en compte les retours du terrain afin d'adapter et affiner les mesures.

Capacités d'apprentissage

Ce code vise à déterminer les capacités d'apprentissage des institutions qui nous occupent, notamment par le biais de l'institutionnalisation de cette pratique à travers l'**analyse et la documentation de leur propre expérience de crise** (Vakilzadeh et Haase, 2021). Dans ce cadre, le système institutionnalisé de retours sur expérience (RETEX) semble constituer un vecteur de partage des connaissances et de réalisation de bilans. Il se matérialise en des discussions se tenant après toute intervention et existe au sein de l'ensemble des institutions, à chaque niveau hiérarchique et parfois dans un sens ascendant lorsque cela semble pertinent. Dans le cas des polices cantonales, on nous explique que les RETEX sont effectués systématiquement, à tous les échelons. Certains précisent qu'ils sont plus structurés au fur et à mesure de l'élévation dans la pyramide hiérarchique. Dans quelques cas, on fait mention de suites données aux RETEX, comme l'attribution de nouvelles tâches, la création de formations opérationnelles ou encore l'établissement de bilans de bonnes pratiques, ensuite partagées. Dans le cadre de la crise de Covid-19 et comme déjà mentionné, le système a servi en cours de crise à ajuster les mesures en fonction des retours du terrain.

Enfin, dans la majorité des institutions on affirme que des expériences ont été faites à tous les niveaux et sur divers plans, témoignant d'une aptitude à percevoir en les crises des **opportunités d'apprentissage** (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). D'une part, des leçons ont été tirées quant à l'importance d'établir un message clair et quant à ce qu'une crise de telle ampleur génère en termes de planification et de réorganisation. On en ressort aussi avec un réseau de partenaires plus étoffé grâce à l'entraide mutuelle, avec de nouvelles synergies issues de la collaboration interne, à pérenniser et avec la mise en lumière des capacités de réactivité et de flexibilité dans les prises de décision et les réponses opérationnelles, de même que d'adaptation quant au manque d'effectifs, par exemple. D'autre part, des améliorations de fonctionnement ont été expérimentées, comme des modèles alternatifs d'organisation et de management qui ont vocation à être perpétués. L'expérience de crise a aussi eu pour effet d'accélérer la mise en place de nouveaux outils de communication, d'éprouver *in situ* certains processus ou encore de corriger certaines manières de faire habituelles.

Discussion

Des facteurs de résilience essentiels ?

Nos résultats permettent de confirmer nos attentes théoriques, dans une large mesure. En effet, parmi l'ensemble des facteurs de résilience mis en lumière, les six variables et plusieurs des indicateurs associés choisis dans le cadre de nos propositions de recherche semblent avoir concouru à la RO des institutions faisant partie de notre échantillon d'étude de manière particulièrement importante. En l'occurrence nous soulignons l'utilité des variantes de fonctionnement prenant la forme de plans de gestion des risques établis **en amont du choc**, dans une perspective de survie de long terme (culture organisationnelle anticipative). Ces derniers ont en effet été déterminants en termes de réactivité et d'agilité des réponses, le moment venu.

Nous constatons également que certains facteurs ont été plus sollicités que d'autres **au cours du choc** par des institutions dans lesquelles ont manqué certaines ressources considérées comme essentielles par la littérature d'une part, et d'autres mises en lumière à travers nos entretiens d'autre part, à savoir respectivement les ressources financières et les ressources humaines. En effet, nous constatons que les institutions ayant fait face à des problèmes structurels ou conjoncturels se sont appuyées sur des facteurs de résilience spécifiques pour compenser ces manques. D'après notre interprétation fondée sur les données récoltées, nous relevons qu'elles ont trouvé appui sur les relations sociales tissées au sein des organisations, favorisées par la proximité spatiale et les communications régulières via des médias riches (pratiques sociales). Nous notons aussi l'intérêt d'avoir développé un réseau de partenaires externes par le biais de médias riches favorisant la constitution d'une connaissance personnelle mutuelle. Ces derniers deviennent ainsi des référents directs à solliciter en situation de crise, rendant la transmission d'informations et la communication plus efficaces, comme facilitant la mobilisation de ressources diverses (pratiques environnementales). De même, la décentralisation organisationnelle a concouru à une gestion de crise flexible et réactive (pratique de gouvernance favorisant l'agilité).

Quant au facteur que nous déterminons comme essentiel à activer **après la survenue du choc**, qui a son pendant **au cours du choc**, soit la planification itérative (pratique de gouvernance favorisant l'agilité), est le partage des expériences dans une perspective d'apprentissage, notamment ici institutionnalisé à travers le système de RETEX (capacités d'apprentissage).

Enfin, c'est lorsque nous nous sommes essayés à une comparaison de ces conclusions avec les ressources jugées essentielles dans le cadre de la gestion de crise par nos répondants que l'importance de la gestion de l'information et la communication comme de la capacité d'introduire la liminalité (pratiques de leadership) s'est révélée. En effet, la communication (associée à ces deux facteurs) – sans spécification ou le fait d'établir des objectifs clairs, de donner du sens et de parler d'une voix commune – est considérée primordiale par plusieurs cadres d'une majorité d'institutions.

Ainsi, relativement à nos données empiriques, cinq facteurs sur les six que nous estimons essentiels sont identifiés comme des facteurs de résilience (sans pour autant être qualifiés d'essentiels au titre où nous l'entendons) par les trois articles de notre revue de littérature dont l'objet principal est l'opérationnalisation du concept de RO (Barasa *et al.*, 2018 ; Rahi, 2019 ; Vakilzadeh et Haase, 2021). Deux les relèvent les six. Sont répertoriées dans les trois papiers : ce qui relève d'une culture organisationnelle anticipative et proactive – deux d'entre eux (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021) mentionnent explicitement les variantes de fonctionnement ; les pratiques sociales et environnementales ; la gestion de l'information et la

communication ; les pratiques de gouvernance décentralisée ; des pratiques associées au *liminal leadership*. Enfin, les capacités d'apprentissage sont relevées dans deux articles (Barasa *et al.*, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021).

Limites de l'étude

La première limite que nous soulignons est le fait de nous être entretenus avec un nombre variable de répondants dans chaque institution, tout comme ces derniers sont de rangs différents et n'occupent pas la même fonction. Cela peut induire une variabilité dans les résultats sur certains aspects. Cette variabilité peut également relever du fait que nous n'avons pas été en mesure de poser toutes les questions à l'ensemble de nos interlocuteurs au cours des entretiens, pour cause de contraintes de temps. Une seconde limite a trait au caractère général des analyses, provenant du fait que nous n'avons pas établi de nuances entre les fonctionnements des différents sites ou secteurs des institutions. De même, nous ne sommes pas entrés au cours des entretiens dans le détail de chaque indicateur. La troisième limite est qu'à travers cette recherche n'ont été recueillis que les points de vue des cadres. Cela peut constituer un biais quant à quelques éléments, notamment les relations entre ces derniers et les employés de terrain, sous-tendues par des dynamiques délicates et complexes, en témoigne par exemple la littérature sur le silence organisationnel (Rocha *et al.*, 2017).

Références bibliographiques

- BARASA, E. ; MBAU, R. ; GILSON, L. (2018). « What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience », *International journal of health policy and management*, 7(6), pp. 491.
- BOISSIÈRES, I. ; MARSDEN, E. (2005). « Organizational factors of robustness », Proceedings of the Second International ISCRAM Conference, Janvier, Bruxelles, Belgium (Vol. 15).
- BOOHER, D. E. ; INNES, J. E. (2010). « Governance for resilience: CALFED as a complex adaptive network for resource management », *Ecology and Society*, 15(3), pp. 35-51.
- CONZ, E. ; MAGNANI, G. (2020). « A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research », *European Management Journal*, 38(3), pp. 400-412.
- CURT, C. ; TACNET, J. M. (2018). « Resilience of critical infrastructures: Review and analysis of current approaches », *Risk Analysis*, 38(11), pp. 2441-2458.
- HARRAF, A. ; WANASIKA, I.; TATE, K.; TALBOTT, K. (2015). « Organizational agility », *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), pp. 675-686.
- HILLMANN, J. ; GUENTHER, E. (2021). « Organizational resilience: a valuable construct for management research? », *International Journal of Management Reviews*, 23(1), pp. 7-44.
- PALLUD, J. (2018). « I. Richard Daft et Robert Lengel – Les théoriciens de la gestion de l'information, du choix d'un média et des problèmes de communication », in WALSH, I. (éd.), *Les Grands Auteurs en Systèmes d'information*, EMS Editions, Caen, pp. 19-40.
- PHILLIPS, F. ; TULADHAR, S. D. (2000). « Measuring organizational flexibility: an exploration and general model », *Technological Forecasting and Social Change*, 64(1), pp. 23-38.

RAHI, K. (2019). « Indicators to assess organizational resilience—a review of empirical literature », *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2/3), pp. 85-98.

ROCHA, R. ; MOLLO, V. ; DANIELLOU, F. (2017). « Le débat sur le travail fondé sur la subsidiarité: un outil pour développer un environnement capacitant », *Activités*, 14(14-2), pp. 1-26.

RUIZ-MARTIN, C. ; LÓPEZ-PAREDES, A. ; WAINER, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), pp. 11-28.

SHAW-VANBUSKIRK, L. ; LIM, D. H. ; JEONG, S. H. (2019). « Liminal leadership: Leading betwixt and between », *European Journal of Training and Development*, 43(7/8), pp. 643-660.

TENNAKOON, W. D. N. S. M. ; JANADARI, M. P. N. (2021). « Organizational Resilience: What it is and What it isn't? A Conceptual Review », *Management*, 12(1), pp. 171-199.

TOKALIĆ, R. ; VIĐAK, M. ; KAKNJO, M. M. ; MARUŠIĆ, A. (2021). « Antifragility of healthcare systems in Croatia and Bosnia and Herzegovina: Learning from man-made and natural crises », *The Lancet Regional Health-Europe*, 9(100216), pp. 1-6.

VAKILZADEH, K. ; HAASE, A. (2021). « The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature », *Continuity & Resilience Review*, 3(1), pp. 1-21.

Annexes

1. Annexe 1 : l'ensemble des variables et indicateurs

Variables	Indicateurs			
Hardware organisationnel				
Ressources (t-1, t)	Matérielles (Barasa <i>et al.</i> , 2018)	Financières (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021)	Technologiques (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021)	
Software organisationnel				
Connaissance de l'environnement interne/externe (t-1, t, t+1)	Connaître l'environnement opérationnel : ressources disponibles pour les « exigences de fonctionnement minimum » (Rahi, 2019, p. 92)	Surveiller la santé de l'organisation et ses vulnérabilités (Rahi, 2019)	Évaluer l'environnement interne : comprendre les facteurs déclencheurs de crise et repérer les changements et signaux d'alerte (Rahi, 2019 ; Barasa <i>et al.</i> , 2018)	Évaluer l'environnement externe : comprendre les facteurs déclencheurs de crise et repérer les changements et signaux d'alerte (Rahi, 2019 ; Barasa <i>et al.</i> , 2018)
Leadership (t-1, t, t+1)	(t-1) Anticipation :	(t-1, t)	(t-1, t)	(t-1, t)

	<p>1. Déployer des ressources pour promouvoir l'engagement des employés, leur formation et la mise en place de mesures techniques pour anticiper l'adversité et y faire face</p> <p>2. Repérer les problèmes et signes de crise avant-coureurs</p> <p>(Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)</p>	<p>Pratiques de <i>liminal leadership</i></p> <p>1. Faire sens de l'environnement, l'interpréter et réaligner les priorités</p> <p>2. Promotion des relations</p> <p>3. Créer du sens et communiquer une vision claire et partagée</p> <p>4. Assurer la disponibilité des ressources et les articuler adéquatement</p> <p>(Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019 ; Hillmann et Guenther, 2021; Barasa <i>et al.</i>, 2018)</p>	<p>Pratiques de <i>leadership</i> complexe :</p> <p>Profil de facilitateur et médiateur, reconnaître la complexité et adapter sa pratique aux SAC</p> <p>(Barasa <i>et al.</i>, 2018)</p>	<p>Prise de décision inclusive</p> <p>(Barasa <i>et al.</i>, 2018)</p>
<p>Culture organisationnelle (t-1, t)</p>	<p>Anticipation et proactivité : établir des plans de résilience, de gestion des risques, des exercices et scénarios de crise</p> <p>(Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Barasa <i>et al.</i>, 2018 ; Rahi, 2019 ; Hillmann et Guenther, 2021)</p>	<p>Percevoir les crises comme des opportunités, notamment d'apprentissage</p> <p>(Barasa <i>et al.</i>, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Hillmann et Guenther, 2021)</p>	<p>Soutenir l'innovation et la créativité : favoriser le partage des idées et des connaissances (intra et inter organisationnel)</p> <p>Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Barasa <i>et al.</i>, 2018 ; Rahi, 2019)</p>	<p>Promouvoir l'agilité, l'improvisation et la coopération interne</p> <p>(Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Conz et Magnani, 2020)</p>
<p>Pratiques de gouvernance (t-1, t, t+1)</p>	<p>Pratiques de gouvernance induisant la robustesse organisationnelle (contrôle et stabilité) :</p> <p>1. Caractéristiques de la centralisation des structures</p> <p>2. Relations sociales fortes,</p>	<p>Pratiques de gouvernance favorisant l'agilité organisationnelle (réponses multiples et rapides)</p> <p>(Barasa <i>et al.</i>, 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)</p>		

	notamment via des communications fréquentes et interpersonnelles (Conz et Magnani, 2020 ; Boissières et Marsden, 2005)			
Pratiques de ressources humaines (t-1, t, t+1)	Recruter le nombre d'employés approprié, aux compétences adaptées au poste de travail et distribution claire des rôles et juste assignation des responsabilités (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)	Développer les compétences et connaissances et recruter des agents aux caractéristiques résilientes (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)	Favoriser le bien-être et par là, la motivation et l'engagement : 1. Favoriser l'expression des émotions et le partage d'informations 2. Déployer les ressources adéquates aux besoins et écouter activement le personnel (Barasa <i>et al.</i> , 2018)	Favoriser la diversité de la force de travail : âge, genre, niveau d'éducation (compétences) (Vakilzadeh et Haase, 2021)
Gestion de l'information et communication (t-1, t)	Partager l'information et les connaissances à l'intérieur et à l'extérieur des organisations (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)	Réduire les barrières organisationnelles à la communication par l'établissement de systèmes d'information et de surveillance de l'environnement (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)		
Pratiques sociales et environnementales (t-1, t, t+1)	Développer et entretenir des réseaux sociaux internes et externes à des fins de collaboration (Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Rahi, 2019)	Créer des relations fortes via des communications fréquentes, interpersonnelles et préalables à la survenue du choc (Vakilzadeh et Haase, 2021 ; Boissières et		

		Marsden, 2005 ; Barasa <i>et al.</i> , 2018)		
Réserves de ressources, ressources variées et variantes de fonctionnement (t-1, t)	Posséder des réserves de ressources à mobiliser en cas d'urgence (anticipation pour l'absorption) (Conz et Magnani, 2020 ; Barasa <i>et al.</i> , 2018 ; Vakilzadeh et Haase, 2021)	Assurer l'accès à des ressources variées (anticipation pour l'adaptation) (Conz et Magnani, 2020)	Établir des variantes de fonctionnement : prévoir plusieurs manières de réaliser la mission de l'organisation (anticipation pour l'adaptation) (Barasa <i>et al.</i> , 2018)	
Capacités d'apprentissage (t+1)	Analyser et documenter ses expériences de crise (Vakilzadeh et Haase, 2021)	Apprendre de l'expérience des autres via l'échange actif d'informations (Vakilzadeh et Haase, 2021)		
Gestion organisationnelle du changement (t+1)	Implémenter les apprentissages à travers des « activités de transformation » (Vakilzadeh et Haase, 2021, p. 12)	Véhiculer un « discours de renouveau » en mettant l'attention sur l'avenir (Vakilzadeh et Haase, 2021, p. 12)	Transformation culturelle : instiller une conscience renouvelée du risque au sein de l'organisation (Vakilzadeh et Haase, 2021)	

2. Annexe 2 : schéma visuel des configurations gagnantes de facteurs essentiels

Ci-après un schéma visuel illustrant les combinaisons de facteurs retenus comme essentiels (en violet) avec ceux qui supposent leur existence/activation (flèches violettes et noires), de même qu'avec ceux qui potentialisent une plus grande résilience (en bleu). Si nous y avons placé les facteurs dans les phases appropriées du processus de résilience en fonction de la littérature, plusieurs d'entre eux interviennent à diverses étapes. Ces indications ont été ajoutées par écrit sous la forme t-1, t, t+1.

