

SECRE 2027

1^{er} Colloque de l'Association Académique pour l'étude des Situations extrêmes, de Crise et de Résilience

Campus ESSEC - Cergy-Pontoise

12, 13 et 14 janvier 2027



Intention

La conférence SECRE « Situations Extrêmes, Crise et Résilience » se propose de créer un espace social d'échange et d'apprentissage francophone entre des chercheuses et des chercheurs de différentes disciplines (Sciences de Gestion, Sciences de l'Ingénieur, Sociologie des organisations, Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Ergonomie...), mais aussi des praticiennes et praticiens, praticiens réflexifs, savants ordinaires, experts, formateurs, concepteurs de dispositifs, responsables de politiques publiques, entreprises, associations et institutions. Cette conférence est un évènement fondateur d'une association éponyme qui fait suite au séminaire et colloque « Situations extrêmes et Résilience » en 2024, (MSH, CleRMa, UCA) mais aussi de la collaboration entre le Crisis Lab de (Sciences Po) et de la chaire « Gestion de crise » de l'Université de technologie de Troyes, en partenariat avec l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs Pompiers.

Cette première édition se tient sur le campus de l'ESSEC les 12, 13, 14 janvier 2027 à Cergy-Pontoise, hébergée par l'équipe CORTEX. La première journée est consacrée à une mise en perspective des différents concepts : les imaginaires en situation de crise, la coordination en situation de crise, les retours d'expérience, et enfin à la décision en situation d'incertitude. Elle se terminera par une conférence en soirée de Jean-Christophe Gaillard (School of Environment, Université d'Auckland, Nouvelle Zélande) "The invention of Disaster".

La deuxième journée propose d'aborder la question de la formation en rapport avec ces mêmes objets : état des formations à la crise et à la résilience, atelier imaginaire en situation de crise, formation à la résilience et au management de la complexité en environnement risqué, histoires de formation au REX, quelles formations pour se « pré-parer » à faire face à l'incertitude, les pratiques de formation de l'équipe médicale du Raid.

Enfin, la troisième journée se déroulera en deux temps. Une matinée consacrée aux travaux des doctorants avec une conférence inaugurale sur la question de la méthode en situation extrême par Isabelle Bouty (Université Paris Dauphine PSL, Paris, France. Un après-midi dont l'objectif est de créer des groupes de travail au sein de SECRE.

Programme du colloque

Mardi 12 janvier

8h30 : Accueil

9h00 : Mots d'accueil - introduction aux **Situations extrêmes, crises et résilience**

9h30 : Symposium #1 : Les imaginaires en situation de crise

11h00 : Symposium #2 : Coordination et improvisation en situation de crise

12h30 Buffet

14h00 : Symposium #3 : le REX en débat

16h00 : Pause

16h30 : Symposium #4 : Décision en situation d'incertitude

18h30 : Fil rouge

19h00 : Diner

20h00 : Soirée conférence "Grand témoin" de J.C. Gaillard (Professor of Geography, School of Environment, The University of Auckland, New Zealand) « **The Invention of Disaster: Power and Knowledge in Discourses on Hazard and Vulnerability** ».

Mercredi 13 janvier

8h30 : Accueil

9h00 : Etat des lieux en matière de formation à la gestion de crise

9h30 : Atelier #1 : Les imaginaires dans la formation à la gestion de crise

11h00 : Atelier #2 : Formation à la résilience et au management de la complexité en environnement risqué : l'expérience de deux projets européens

12h00 : Buffet

13h30 : Atelier #3 : Formation au REX

14h45 : Atelier #4 : Faire face à l'incertitude : quelles formations pour s'y préparer ?

16h30 : Partage de pratiques : Matthieu Langlois, ancien médecin-chef du RAID, fondateur de Hot Zone Rescue

19h00 : Fil rouge

Jeudi 14 janvier

8h30 : Accueil

9h00 : Conférence plénière : Enjeux méthodologiques de l'étude des terrains extrêmes

10h00 : Atelier Doctorants

12h30 : Buffet

13h00 : Assemblée générale de l'association SECRE

14h00 : Groupe de travail

Symposium #1 : Les imaginaires en situation de crise

Animation : Aurélien Portelli (École des Mines de Paris – Paris Sciences et Lettres)

Participant : Justin Larouzée (Université de Technologie Tarbes Occitanie Pyrénées)

D'après Cornélius Castoriadis (1975), les significations imaginaires définissent l'identité d'une société, son rapport au monde et aux objets qui le peuplent, ainsi que ses besoins, ses désirs et ses projets. Leurs fonctions se concrétisent à travers la création des institutions, considérées comme les médiatrices de l'imaginaire. En retour, l'existence psychique de l'individu ne prend sens qu'en référence à ces significations instituées par la société. Celles-ci forment un réseau infini de références, se rapportant à la fois à des significations et à des non-significations. Sans elles, il n'y aurait ni monde humain ni culture, et tout ne serait que chaos.

Si la pensée de Castoriadis éclaire les significations qui instituent les sociétés, Florence Giust-Desprairies (2004) s'attache à examiner ce qui se joue, au niveau microsocial, en matière de production de significations individuelles et collectives. Elle mobilise pour cela la notion d'imaginaire collectif, entendue comme un ensemble d'éléments s'organisant en une unité significative pour un groupe, à son insu. L'imaginaire collectif remplit des fonctions à la fois créatives et défensives : il contribue à réduire les conflits et à stabiliser un consensus sur les projets et les actions. Il oriente les objectifs, les conduites et les représentations, en conditionnant le sens que le groupe attribue à la réalité pour se signifier lui-même. L'imaginaire collectif constitue ainsi un système d'interprétations qui vise à créer des

significations et à produire, face à l'hostilité du réel, un sentiment de maîtrise. Celui-ci se manifeste particulièrement dans des contextes de travail propres aux industries à haut risque. Françoise Zonabend (2014) a ainsi montré que, pour des raisons de confort moral, les personnes travaillant dans un établissement dangereux ne doivent pas se rappeler en permanence cette dangerosité. Dans l'industrie nucléaire, ce déni ne procède pas d'un refus d'admettre l'existence du risque radioactif, mais d'une croyance dans l'efficacité des dispositifs de sécurité censés protéger les individus et les installations.

L'accident nucléaire de Fukushima Daiichi met toutefois à nu cette illusion. Le séisme et le tsunami qui frappent le Japon le 11 mars 2011 endommagent gravement la centrale. La perte des ressources électriques entraîne l'effondrement de l'imaginaire de maîtrise sur lequel repose la sûreté nucléaire et plonge les opérateurs dans une situation extrême (Portelli & Guarnieri, 2026). Ceux-ci parviennent néanmoins à surmonter le choc initial en se figurant l'anéantissement du Japon, perspective qu'ils se donnent pour mission d'empêcher. Les travailleurs élaborent alors un imaginaire de combat face à des réacteurs anthropomorphisés et hors de contrôle. Avec cet imaginaire, ils constituent un nouveau cadre d'action collective qui leur permet, in extremis, de reprendre prise sur les installations.

Dans la continuité de ces travaux, ce symposium se donne pour objectif d'étudier plus avant la création de significations et de non-significations en situation de crise. La première communication questionne l'importance des imaginaires pour distinguer deux types de crises. Les crises de type 1 sont « des situations dans lesquelles le dispositif de gestion de crise demeure opérant et peut être ajusté par des changements internes » ; les crises de type 2 correspondent à « des configurations dans lesquelles le dispositif de gestion de crise entre lui-même en crise, rendant improductives, voire contre-productives, les réponses instituées. » (Larouée & Portelli, 2026).

L'objectif est de présenter le concept d'absurde tel que développé par Albert Camus (1942) et de le mettre en lien avec les significations imaginaires, pour montrer sa pertinence dans l'étude des crises de type 2. Nous progressons ainsi dans leur caractérisation comme des configurations particulières dans lesquelles les cadres de gestion institués (référentiels, procédures) et les imaginaires des acteurs de la gestion de crise ne sont plus congruents. Ainsi pensées, les crises de type 2 perdent leur pertinence ontologique, comme catégorie objective qui relèverait d'attributs discrétisables et caractérisables ; elles prennent, comme l'absurde, la forme d'expériences subjectives, émergentes, liées à la rencontre de l'appel humain et du silence déraisonnable du monde. A titre d'illustration, Masao Yoshida, directeur de la centrale de Fukushima Daiichi en 2011, est analysé comme

figure de l'Homme absurde camusien une fois confronté à l'inadéquation des procédures - qu'il a lui-même contribué à mettre en place - et la réalité de sa centrale après le tsunami. Ce travail conceptuel a des implications concrètes, puisqu'il offre des clefs pour la conception de dispositifs pédagogiques novateurs dans le champ de la formation à la gestion de crise.

La deuxième communication propose d'étendre cette réflexion à l'analyse de récits de fiction consacrés à des expériences de crise. La fiction constitue un champ d'investigation pertinent, dans la mesure où elle permet d'éprouver les mécanismes des crises sans les contraintes du réel. Elle ouvre sur une exploration des possibles et fonctionne comme une expérience de pensée, conçue pour dévoiler ce qui pourrait se produire si un certain nombre de conditions était rassemblé. À ce titre, les récits de fiction peuvent être envisagés comme des laboratoires permettant d'explorer la question des imaginaires dans des situations de crise elles aussi imaginaires. Cette réflexion est illustrée par une étude de cas consacrée à *Seul sur Mars*, film réalisé par Ridley Scott d'après le roman éponyme de Andy Weir. Cette œuvre peut être appréhendée comme une expérience de pensée en ce qu'elle confronte le protagoniste à une situation de survie que seule la science-fiction permet d'envisager – l'exploration humaine de Mars demeurant, à ce stade, hors de portée. Son analyse permet ainsi d'interroger la création de significations imaginaires dans les conditions extrêmes configurées par la narration, et, en retour,

de tirer des enseignements applicables à notre réalité effective.

Symposium #2 : Coordination et improvisation en situation de crise

Animation : Guillaume Delatour (Université de technologie de Troyes) / Marie-Léandre Gomez (ESSEC Business school)

Participants : Michael Babin (Université de Reims Champagne-Ardenne) / Virginie Fernandez (Umeå School of Business, Economics and Statistics, Suède) / Cécile Godé (Aix Marseille Université)

La coordination en situation extrême ne consiste pas à produire une action unifiée. Elle consiste à rendre provisoirement compatibles des logiques, des temporalités, des savoirs et des espaces qui restent partiellement hétérogènes (Bouty et al., 2012). Quant à elle, les crises mettent les organisations à l'épreuve non seulement parce qu'elles exigent de décider et d'agir vite (Fernandez et al., 2024), mais parce qu'elles déstabilisent les conditions mêmes de l'action collective.

Les dispositifs habituels de coordination – procédures, hiérarchies, plans, cellules de crise, outils de reporting, tableaux de bord ou doctrines d'intervention – restent indispensables, mais ils ne suffisent jamais à eux seuls. Dans l'action, les professionnels doivent simultanément interpréter des signaux ambigus, adapter des règles à des circonstances singulières, composer avec des infrastructures dégradées, faire circuler des informations incomplètes et préserver la possibilité d'un agir collectif (Bouty & Godé, 2022).

Cette table ronde part d'un déplacement : plutôt que d'opposer la préparation à l'improvisation, ou l'intégration à la fragmentation, elle invite à examiner la manière dont ces registres se combinent, se complètent ou entrent en tension. L'improvisation n'y est pas envisagée comme l'absence de préparation ni comme une compétence strictement individuelle : elle constitue un travail collectif de recomposition situé, appuyé sur l'expérience, des gestes professionnels, des relations de confiance, des objets, des espaces et des infrastructures de communication.

Les travaux de Wolbers, Boersma et Groenewegen (2018) invitent précisément à ne pas réduire la coordination à une intégration sans reste. Dans les organisations dites « à réponse rapide », l'ambiguïté, les discontinuités et la fragmentation ne sont pas de simples dysfonctionnements à éliminer. Ils peuvent devenir des conditions avec lesquelles il faut travailler (Faraj & Xiao, 2006). A quels moments faut-il chercher à unifier l'action, et à quels moments faut-il accepter, organiser ou protéger des

formes de différenciation, de délégation et d'expertise locale ?

Cette interrogation rejoint les recherches récentes sur les contextes extrêmes, qui remettent au centre les dimensions temporelles, émotionnelles et incorporées de l'organisation (Hällgren et al., 2025). Coordonner nécessite aussi de sentir, anticiper, encourager, se déplacer, faire confiance, reconnaître une anomalie et ajuster une action avant même qu'elle ne soit entièrement formulée. Ces dimensions, souvent tacites ou difficilement représentées dans les outils de pilotage, deviennent pourtant déterminantes lorsque les situations se dégradent ou se prolongent.

Quels sont les registres de coordination qui opèrent en situation de crise et en situation extrême ? La crise peut-elle être comprise comme une désynchronisation des moments, des espaces et des régimes de coordination ? Et, dans ce cas, quels dispositifs permettent de restaurer une synchronisation suffisamment bonne sans effacer les différenciations utiles ? Comment les acteurs font-ils face aux

perturbations qui viennent désorganiser les modalités de coordination et d'action collective planifiées (Babin, 2023) ?

Les épisodes de désorientation ou de perte de sens invitent à dépasser une lecture purement décisionnelle de la crise. Que se passe-t-il lorsque les acteurs ne savent plus interpréter ce qui arrive, lorsque les rôles ne tiennent plus ou lorsque les moyens mêmes de reconstruire un sens commun deviennent incertains ?

L'intelligence artificielle peut-elle venir en appui, permettre un déplacement ou est-ce un nouvel angle mort ? L'IA peut aider à détecter, trier, cartographier ou mettre en relation. Mais elle reconfigure aussi ce qui est reconnu comme un signal, ce qui peut être codé, les temporalités de la délibération et la distribution de l'autorité. Comment éviter qu'un gain apparent de rapidité se traduise par une perte de contexte, un effacement des savoirs tacites ou une dépendance aux seules données disponibles ?

Symposium #3 : le REX en débat

Animation : Pascal Lièvre (Université Clermont Auvergne) et Patrice Terramorsi (Université de Corse)

Participants : Olivier Borraz (CNRS, Sciences Po) / Christine Chauvin (Université de Bretagne Sud) / Jean Christophe Le Coze (Institut National de l'Environnement industriel et des Risques)

Depuis les années 70, le REX fait l'objet d'une investigation importante, par de nombreuses disciplines (psychologie, ergonomie, science de l'ingénieur, sciences de gestion), mais aussi par de nombreuses entreprises, dans de nombreux secteurs (nucléaire, chimie, transport...) et dans de nombreux pays avec des cultures différentes (Le Coze, 2013). Un corpus théorique, mais aussi pratique, s'est construit autour de cet objet, au point de constituer une nouvelle science dite de la sécurité (Le Coze, 2013), avec la création d'une revue éponyme « Safety Science » depuis 1991.

La Safety Science s'est construite à partir de traditions théoriques différentes mais complémentaires : l'analyse cognitive et systémique des interactions homme-système et des dynamiques sociotechniques (Rasmussen, 1997), l'étude psychologique des erreurs et des accidents organisationnels (Reason, 1990), les approches organisationnelles de la haute fiabilité et de la résilience (Weick & Sutcliffe, 2007 ; Hollnagel, 2014). Elle s'est également enrichie de contributions issues des disciplines diverses comme la sociologie des organisations (Borraz, 2008), l'ergonomie (Chauvin, 2011), les sciences de gestion (Journé, 2016), les sciences de l'ingénieur (Le Coze, 2019).

Différents paradigmes de la sécurité se sont progressivement développés. Les

approches regroupées sous l'appellation Safety-I considèrent principalement la sécurité comme l'absence d'événements indésirables et privilégient l'analyse des défaillances. Les approches Safety-II proposent au contraire de comprendre comment les organisations parviennent à fonctionner de manière sûre dans des environnements complexes en s'appuyant sur les capacités d'adaptation des acteurs (Hollnagel, 2014). Des développements plus récents, regroupés sous l'appellation Safety-III, poursuivent cette réflexion sur les conditions de production et de maintien de la sécurité (Aven, 2023).

Ainsi le REX initialement conçu comme un dispositif de collecte, d'analyse et de capitalisation des informations issues des événements indésirables, s'est d'abord inscrit dans une logique instrumentale de maîtrise des risques, centrée sur l'identification des erreurs, des défaillances et des causes d'accidents. Progressivement, les recherches sur le REX ont cependant montré les limites d'une approche centrée à la seule analyse des erreurs (Gilbert et al. 2018). Le REX a alors été appréhendé comme un processus collectif d'interprétation, de discussion et de construction de connaissances, permettant de prendre en compte non seulement les échecs, mais également les réussites, les adaptations locales et la

diversité des « manières de faire » développées par les acteurs dans les situations de travail (Journé, 2016 ; Le Coze, Journée, 2024). Le REX devient ainsi moins un dispositif de capitalisation de données qu'un processus d'apprentissage collectif impliquant les acteurs dans une réflexion sur leurs pratiques.

Cette évolution du REX accompagne une transformation plus générale des conceptions de la sécurité dans les organisations. Elle traduit un déplacement progressif d'une approche centrée sur la gestion du risque vers une approche intégrant la construction d'une culture de sécurité et les capacités d'apprentissage des organisations. Elle conduit notamment à penser l'articulation entre sécurité réglée, fondée sur la conformité aux prescriptions et aux procédures, et sécurité gérée, fondée sur l'ajustement, l'expérience et la prise d'initiative des acteurs en situation (Daniellou, 2010 ; Journée & Le Coze,

2024). La question de la place de l'apprentissage dans ce corpus consacré à la sécurité et au REX s'est aussi posée (Le Coze, 2013). Ainsi, différents cadres théoriques ont été mobilisés : l'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984), l'apprentissage organisationnel et les notions de simple et double boucle (Argyris & Schön, 1992), l'organisation apprenante (Senge, 1990), le SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995), l'apprentissage expansif (Engeström, 1987) ou encore l'apprentissage situé dans les communautés de pratique (Lave & Wenger, 1991).

L'objet de ce symposium est ainsi d'interroger les avancées du corpus consacré au retour d'expérience en considérant le REX comme un dispositif situé au croisement de plusieurs enjeux : produire des connaissances à partir de l'expérience, soutenir les apprentissages collectifs et contribuer à la transformation des pratiques de sécurité dans les organisations.

Symposium #4 : Décision en situation d'incertitude

Animation : Olivier Borraz (CNRS, Sciences Po)

Participants : Hervé Arnaud-Joufray (Krisys Method) / Lydie Cabane (Institute for Security and Global Affairs) / Guillaume Delatour (Université de technologie de Troyes) / Jan Verlin (Université Lyon III Jean Moulin)

Si la décision a donné lieu à une importante littérature en sciences sociales depuis des décennies, la décision en situation de crise demeure un objet beaucoup moins étudié, hormis quelques exceptions comme l'ouvrage classique de Graham Allison consacré à la crise des missiles de Cuba. Cela tient notamment à la difficulté d'accès aux données : soit que les principaux

protagonistes ne souhaitent pas partager leur expérience pour des questions de confidentialité ou de responsabilité, ou au contraire proposent un récit porteur de trop nombreux biais (de mémoire, de rationalisation, de justification ex post, etc.) ; tandis que les sciences sociales sont rarement présentes pour observer la manière dont les décisions ont été prises.

Contourner cette difficulté nécessite par conséquent de réunir tout un ensemble d'éléments pour reconstituer ex post le processus de décision, sans jamais être en mesure de le valider définitivement. Ou bien de recourir à des dispositifs expérimentaux qui permettent d'approcher le mieux possible cette décision en plaçant les participants dans des situations de choix tragiques. La décision en situation de crise est, par ailleurs, caractérisée à l'aide de deux traits : l'urgence et l'incertitude. Or, ces deux dimensions sont rarement discutées dans la littérature. Pourtant, hormis les situations qui surviennent brutalement et nécessitent une réponse immédiate, les crises se présentent souvent comme une succession d'événements dont l'urgence est toute relative et fait l'objet d'interprétations contradictoires jusqu'au moment où les autorités reconnaissent qu'il est temps d'agir et déclarent l'urgence à décider. Tandis que l'incertitude est souvent

présentée comme un problème qui doit être réduit à l'aide de dispositifs de mesure. Si le mythe du décideur parfaitement informé a de longue date été remis en cause par les sciences sociales, il demeure tenace dans le domaine des crises où l'enjeu demeure de réunir toutes les informations nécessaires, sous la forme de modèles, de risques ou de projections, afin de réduire au maximum l'incertitude. Or, de récents travaux suggèrent de considérer au contraire l'incertitude comme une dimension qui rend la décision possible, renversant ainsi complètement l'approche des décisions en situation de crise. Ce symposium a pour objectif de dessiner un programme de recherche autour de cet objet, qui tient compte des difficultés d'accès aux données et qui entend rendre compte de ce qui distingue cette décision de la décision en situation de risque ou en temps ordinaires.

Soirée Conférence « Grand témoin »

The Invention of Disaster: Power and Knowledge in Discourses on Hazard and Vulnerability :

Les catastrophes ne sont pas seulement produites par des aléas ou des vulnérabilités, elles sont également produites par les systèmes de savoir et de pouvoir qui définissent ce qu'est une catastrophe, ainsi que la manière dont elle doit être pensée et comprise.

Jean-Christophe Gaillard est professeur de géographie au de la « School of Environment, University of Auckland, New Zealand ».

Atelier #1 : Les imaginaires dans la formation à la gestion de crise

Animation : Aurélien Portelli (Ecole des Mines de Paris – Paris Sciences Lettres)

Participant : Justin Larouzeé (Université de Technologie Tarbes Occitanie Pyrénées)

Le Cube : ce dispositif audiovisuel a été conçu pour immerger les apprenants du Mastère Spécialisé ERC de Mines Paris - PSL, par petits groupes, dans un environnement absurde. L'activité pédagogique a pour vocation de leur faire éprouver, en pratique, les effets d'un effondrement de l'imaginaire de maîtrise.

Imaginer les crises : cette activité pédagogique propose un thème, à partir duquel les élèves-ingénieurs de Mines Paris - PSL doivent concevoir des scénarios prospectifs et réalistes d'occurrence d'une crise, précisant chacun des phénomènes, un cadre spatial et sectoriel. Elle nécessite de mobiliser la fiction comme expérience de pensée afin d'investiguer le champ des crises.

Atelier #2 : Formation à la résilience et au management de la complexité en environnement risqué : l'expérience de deux projets européens

Animation : Catherine Thomas, Evelyne Rouby, Renata Kaminska (Groupe de recherche en droit, économie et gestion, CNRS, Sophia Antipolis)

Les organisations opérant dans des environnements à haut risque — nucléaire, aviation, santé — doivent gérer des systèmes dont la sûreté et la performance dépendent des interactions entre éléments techniques, humains et organisationnels. Dans ces systèmes complexes, les résultats émergent de dynamiques non linéaires et imprévisibles qui rendent insuffisante toute préparation fondée sur la seule anticipation (Weick & Sutcliffe, 2006 ; Hillmann & Guenther, 2021). Former les individus et les collectifs au management de cette complexité constitue dès lors un défi pressant et peu théorisé (Duchek, 2020 ; Williams et al., 2017) : être préparé à ce qui ne peut être pleinement prédit est fondamentalement un problème d'apprentissage (Tasic et al., 2020 ; Young et al., 2022), qui exige de former non pas à des réponses prédéfinies, mais à de nouvelles façons de penser et d'agir collectivement face à l'incertitude (Rouby & Thomas, 2023).

Prenant appui sur deux formations européennes recherche-formation — Leadership for Safety, dédiée au management de la sûreté en centrale nucléaire en opérations, et Decomplex, consacrée au management de la complexité dans des mégaprojets de démantèlement nucléaire — cette présentation identifie les facteurs clés de succès de formations combinant des connaissances distribuées et s'adressant à un public à dominante ingénieur. Elle s'articule autour de trois axes : la démarche de co-construction entre académiques et experts industriels, les éléments clés d'un contenu à approche systémique, et la méthode pédagogique visant un apprentissage progressif et en profondeur. En conclusion, nous présenterons les retours des sessions réalisées ainsi que les limites, notamment en termes de pérennisation.

Atelier #3 : Formation au REX

Animation : Anaïs Gauthier (Ecole Nationale des Officiers Sapeurs-Pompiers) / Hervé Qualizza (Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme)

Deux grandes écoles de formation au niveau national en lien avec une activité à risque prennent en charge la question du Retour d'Expérience comme une opération essentielle en matière de sécurité. L'ENSA forme les guides de haute-montagne et l'ENSOSP forme les officiers sapeurs-pompiers. Ils racontent l'histoire de leurs formations au REX. Le

point de départ, les essais et les erreurs, les étapes constitutives de leur stabilisation d'aujourd'hui. Finalement quelle vision du REX ont-ils retenu ? Comment ils abordent cette formation des REX sur le plan pédagogique ? Quels sont leurs projets de développement à venir.

Atelier #4 : Faire face à l'incertitude : quelles formations pour s'y préparer ?

Animation : Géraldine Rix-Lièvre, Michel Récopé (Université Clermont Auvergne)

Participants : Tilia Barnola, Nadege Rochat (Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme) / Simon Flandin (Université de Genève)

Ancrées dans une approche enactive de l'activité, ces interventions questionnent ce qui fait in-formation pour chaque acteur dans des contextes socialement marqués par le risque et l'incertitude. L'activité, c'est-à-dire tant la manière dont une personne agit que ce qu'elle vit au cours de ce moment, est marquée par des normes propres. Ces dernières définissent l'état satisfaisant vers lequel cette personne tend ainsi que ce qui fait in-formation et ce qu'il faut faire pour s'en approcher. Ainsi la situation de l'acteur lui est propre et peut s'avérer à l'écart de la manière dont la société, les scientifiques ou d'autres acteurs perçoivent l'incertitude ou le risque et la façon d'y faire face. Au regard des enjeux vitaux, sociaux ou environnementaux qui traversent les contextes étudiés, le défi

des formations réside dans la compréhension des mondes propres des acteurs et de ce qui constitue une potentielle perturbation dans chacun de ces mondes afin de susciter des transformations de leurs activités vers ce qui est socialement entendu comme la santé, la sécurité et la performance. Pour appréhender cette question, trois interventions :

- Normes propres et « sensibilité à » : quelles perspectives pour former à agir dans des contextes incertains ?
- À quelles conditions les simulations préparent-elles à la crise ?
- Intégrer l'incertitude dans la formation à la prise de décision : des outils à l'activité des guides-formateurs de l'ENSA.

Conférence plénière

Les enjeux méthodologiques de l'étude des terrains extrêmes

Isabelle BOUTY est Professeure de Management Organisationnel et Stratégique à l'Université Paris Dauphine PSL, Paris, France. Elle est titulaire d'un doctorat de l'Université Paris Nanterre et de l'ESSEC, et d'une Habilitation à Diriger des Recherches de l'Université Paris Nanterre. Sa recherche explore les relations entre les niveaux individuel, collectif et organisationnel dans les processus organisationnels et stratégiques et adopte pour cela une approche pratique et processuelle.

Appel a communication - atelier doctorants

Cet atelier s'adresse aux jeunes chercheurs (doctorants, post-doctorants, jeunes docteurs) dont les travaux portent, de manière directe ou indirecte, sur les phénomènes de crise, les organisations en contexte extrême, les dispositifs d'anticipation et de gestion, les formes de coordination en situation d'incertitude, les apprentissages post-crise ou encore les imaginaires et représentations associés aux crises. Il poursuit deux ambitions. La première vise à valoriser les recherches émergentes en offrant aux jeunes chercheurs une tribune pour présenter leurs travaux, confronter leurs résultats et échanger avec des pairs ainsi qu'avec des chercheurs confirmés. Il s'agira notamment d'interroger les enjeux théoriques, empiriques et méthodologiques spécifiques à l'étude des situations extrêmes, des crises et des dynamiques de résilience. La seconde vise à problématiser les conditions de production de la recherche sur des objets

sensibles, instables ou difficiles d'accès. Les contributions pourront ainsi aborder les défis liés aux terrains exposés, aux temporalités contraintes, à la fragilité des données, aux enjeux éthiques, aux relations avec les praticiens, ou encore au positionnement épistémologique et méthodologique du chercheur face à des phénomènes complexes et mouvants.

Axes thématiques

Les contributions pourront notamment s'inscrire dans l'un des axes suivants, sans pour autant s'y limiter :

1. Coordination, décision et action collective en situation de crise

Comment se structurent et s'articulent les processus de coordination en contexte de crise ? Quels sont les mécanismes de décision à l'œuvre au sein des cellules de crise, des états-majors ou des réseaux inter-organisationnels ? Comment concilier

improvisation et structuration dans l'action collective, et quelles sont les tensions entre urgence et délibération ?

Mots-clés : Cellules de crise, états-majors, coordination inter-organisationnelle, arbitrages sous incertitude, leadership en contexte extrême.

2. Retours d'expérience, apprentissages et mémoire des crises

Quels sont les dispositifs et méthodologies permettant de capitaliser sur les savoirs issus des crises ? Comment s'opèrent les apprentissages organisationnels et la circulation des connaissances entre acteurs ? Quelles sont les limites et les usages des retours d'expérience (REX) dans la prévention et la préparation aux futures crises ?

Mots-clés : Capitalisation des savoirs, apprentissages post-crise, mémoire organisationnelle, transferts de connaissances, évaluation des REX.

3. Résilience organisationnelle et territoriale

Comment définir et mesurer la résilience à l'échelle des organisations, des collectifs ou des territoires ? Quels sont les leviers de robustesse et d'adaptation face aux chocs, et comment se concilient-ils avec les vulnérabilités structurelles ? Quels rôles jouent les transformations organisationnelles dans le renforcement de la résilience ?

Mots-clés : Capacité d'adaptation, continuité d'activité, vulnérabilités systémiques, transformations organisationnelles, résilience territoriale.

4. Formation, simulation et dispositifs pédagogiques

Quelles méthodes pédagogiques permettent de préparer les acteurs à la gestion de crise ? En quoi les exercices de simulation, les serious games ou les dispositifs d'apprentissage expérientiel contribuent-ils au développement de compétences en contexte incertain ? Comment évaluer leur efficacité et leur pertinence ?

Mots-clés : Formation à la gestion de crise, simulation, serious games, apprentissage par l'expérience, compétences critiques.

5. Imaginaires, représentations et récits de crise

Comment les représentations sociales des crises influencent-elles leur gestion et leur perception ? Quel rôle jouent les scénarios, les fictions ou les récits médiatiques et institutionnels dans la construction des imaginaires du désastre ? Comment ces récits participent-ils à la légitimation des actions ou à la mobilisation des acteurs ?

Mots-clés : Perceptions du risque, scénarios de crise, fictions anticipatrices, récits institutionnels, médiatisation des crises.

6. Crise, démocratie et action publique

Quels sont les défis de la gouvernance de crise dans un cadre démocratique ? Comment s'articulent légitimité des décisions, expertise et participation citoyenne en situation d'urgence ? Quels sont les rapports entre normes, démocratie et impératifs de crise ?

Mots-clés : Gouvernance de crise, légitimité décisionnelle, expertise et controverses, participation citoyenne, tensions entre urgence et démocratie.

7. Artéfacts, technologies et médiation de l'action en situation de crise

Comment les outils, dispositifs techniques et artéfacts (systèmes d'information, plateformes collaboratives, objets connectés, etc.) structurent-ils, facilitent-ils ou contraignent-ils la coordination, la décision et l'action collective en contexte de crise ? Quels sont les rôles des technologies (IA, modélisation, visualisation de données, outils de communication) dans l'anticipation, la détection ou la gestion des crises ?

Comment ces artéfacts transforment-ils les pratiques ou génèrent-ils de nouvelles vulnérabilités (dépendance technologique, biais algorithmiques, fractures numériques)? Comment intégrer ces dimensions techniques dans les analyses organisationnelles, sociales ou politiques des crises ?

Mots-clés : Artéfacts sociotechniques, systèmes d'information, plateformes collaboratives, intelligence artificielle, modélisation des risques, visualisation de données, dépendance technologique, biais algorithmiques, médiation par les outils, innovation technologique en gestion de crise.

Modalités de soumission

Calendrier

Les résumés sont à soumettre avant le **31 octobre 2026** sur le site suivant :

<https://secre2027.sciencesconf.org/>

Notification d'acceptation : **15 novembre 2026**.

Date limite d'envoi des communications finales : **31 décembre 2026**.

Format attendu

Le résumé, de 1 000 mots maximum (hors bibliographie), en anglais ou en français, doit être présenté sous la forme d'un document Word respectant le modèle fourni. Il inclut la problématique, des éléments méthodologiques, les résultats préliminaires et une discussion des enjeux théoriques ou empiriques.

Chaque soumission finale, en anglais ou en français, doit être présentée sous la forme d'un document Word, respectant le modèle fourni. Celui-ci devra inclure, au minimum :

- Une introduction précisant l'intérêt de la recherche
- Un résumé ou une ébauche de la revue de littérature, incluant le cadre théorique choisi et la bibliographie associée.
- Les questions de recherche.
- Selon l'avancement des travaux, le document pourra intégrer des éléments déjà mis en œuvre ou envisagés, concernant les méthodologies, les résultats préliminaires et une discussion des enjeux théoriques ou empiriques.
- Les limites et difficultés rencontrées.

Processus d'évaluation

Les propositions seront évaluées par le comité scientifique de la conférence SECRE selon les critères suivants :

- Pertinence du sujet par rapport aux thématiques de l'atelier.

- Intérêt et originalité de la communication.
- Clarté de l’ancrage théorique.
- Précision du positionnement méthodologique.

- Potentiel de contribution aux débats scientifiques sur les crises et la résilience.

Les articles finaux pourront faire l’objet d’une publication collective (actes de la conférence ou numéro spécial d’une revue partenaire).

Comités

Comité d’organisation

Olivier Borraz (CNRS, Sciences Po)
 Guillaume Delatour (UTT)
 Marie-Léandre Gomez (ESSEC Business School)
 Pascal Lièvre (UCA)
 Aurélien Portelli (Ecole des Mines de Paris - PSL)

Comité scientifique

Michael Babin (URCA)
 Olivier Borraz (CNRS, Sciences Po)
 Guillaume Delatour (UTT)
 Loubna Echajari (UTT)
 Anaïs Gautier (ENSOSP)
 Marie-Léandre Gomez (ESSEC)
 Marie Kerveillant (ESSC)
 Morgane Lacroix-Meunier (ENSOSP)
 Pascal Lièvre (UCA)
 Philippe Lorino (ESSEC)
 Nicolas Lot (EDF)
 Romain Petit (UTT)
 Bertrand Guillaume (UTT)

Modalités pratiques

Lieu du colloque

Le colloque se tiendra du 12 au 14 janvier 2027, sur le site de l'ESSEC, au 3 avenue Bernard Hirsch, 95021 Cergy-Pontoise.

<https://www.essec.edu/fr/campus/paris-cergy/?tab=informations-pratiques>

Frais d'inscription

- Enseignant-chercheur : 400 euros (450 € à/c du 20 décembre)
- Doctorant : gratuit
- Entreprise et institution publique : 500 euros

S'ajoutent à ces frais 80 euros pour le dîner du 13 janvier (optionnel).

L'inscription est ouverte du 1^{er} septembre au 11 janvier 2027.

Les montants sont TTC.

Bibliographie

Références

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1992). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Aven, T. (2023). A risk and safety science perspective on the precautionary principle. *Safety Science*, 165, 106211.
- Babin, M. (2023). *Le dépassement de la coordination dans les organisations temporaires: Le cas des cellules de crise* [Thèse de doctorat, Université Technologique de Troyes].
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. (2012). Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6), 475–489. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.03.015>.
- Bouty, I., & Godé, C. (2022). 'Our flight suits are not just plain blue': The co-production of coordination and bodies in a military air display squadron. *Organization Studies*, 43(11), 1769–1792. DOI : <https://doi.org/10.1177/01708406221074136>.
- Camus, A. (1942). *Le mythe de Sisyphe : Essai sur l'absurde*. Gallimard. (Œuvre consultée : édition Folio Essais, 2022).
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Le Seuil, collection Esprit.
- Daniellou, F., Simard, M., & Boissières, I. (2010). *Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art*. Cahiers de la Sécurité Industrielle, 2010-02. DOI : [10.57071/820qjv](https://doi.org/10.57071/820qjv)
- Ducheck, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. doi.org

- Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Orienta-Konsultit.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155–1169. DOI : <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0526>.
- Fernandez, V., Giordano, Y., & Hällgren, M. (2024). Actualizing novel trajectories: Chronological and kairotic improvisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32, e12514. DOI : <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12514>.
- Giust-Despairies, F. (2004). L'imaginaire collectif. Éditions Érès.
- Gilbert, C., Journé, B., Laroche, H., & Bieder, C. (Eds.). (2018). *Safety cultures, safety models: Taking stock and moving forward*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-95129-4>.
- Hällgren, M., Geiger, D., Rouleau, L., Sutcliffe, K. M., & Vaara, E. (2025). Organizing and strategizing in and for extreme contexts: Temporality, emotions, and embodiment. *Journal of Management Studies*, 62(3), 1063–1086. DOI : <https://doi.org/10.1111/joms.13201>.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II: The past and future of safety management*. CRC Press.
- Journé, B., & Le Coze, J.-C. (2024). Safety paradigms and organizational learning: Bridging theory and practice. *Safety Science*, 170, 106045.
- Journé, B., Laroche, H., & Bieder, C. (2019). *Resilience engineering in practice: A guidebook*. Springer.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Larouzée, J., Portelli, A., Rigaud, É., Delaitre, D., & Guarnieri, F. (2024). Dispositif immersif pour la formation à la gestion de crise. Lambda Mu, IMDR, Bourges.
- Larouzée, J., & Portelli, A. (2026). Crises de type 1 et crises de type 2. Lambda-Mu, IMDR, Grenoble.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Le Coze, J.-C. (2013). What have we learned about learning from accidents? Post-disasters reflections. *Safety Science*, 51(1), 441–453. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.07.007>.
- Le Coze, J.-C. (2019). Vive la diversité! High Reliability Organisation (HRO) and Resilience Engineering (RE). *Safety Science*, 117, 469–478. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.04.006>.
- Le Coze, J.-C., & Journé, B. (Eds.). (2024). *Compliance and initiative in the production of safety: A systems perspective on managing tensions and building complementarity*. Springer. DOI : <https://doi.org/10.1007/978-3-031-45055-6>.

- Le Coze, J.-C., Pettersen, K., & Reiman, T. (2014). The foundations of safety science: Editorial. *Safety Science*, 67, 1–5. DOI : <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.03.002>.
- Leveson, N. G. (2012). *Engineering a safer world: Systems thinking applied to safety*. MIT Press. DOI : <https://doi.org/10.7551/mitpress/8179.001.0001>.
- Portelli, A., & Guarnieri, F. (à paraître). L'accident nucléaire de Fukushima : L'imaginaire collectif à l'épreuve de la situation extrême. Dans P. Lièvre (dir.), *Situations extrêmes et résilience*. ISTE.
- Rouby, M., & Thomas, C. (2023). Collective learning for uncertainty: A framework for high-reliability organizations. *Safety Science*, 160, 106012.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.
- Tasic, J., Amir, S., Tan, J., & Khader, M. (2020). A multilevel framework to enhance organizational resilience. *Journal of Risk Research*, 23(6), 713–738. <https://doi.org/10.1080/13669877.2019.1617340>.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass.
- Williams, B., Johnson, L., Brown, T., & Davis, R. (2017). Learning from incidents: The role of organizational mindfulness. *Journal of Risk Research*, 20(4), 456–478.
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a fragmentation perspective on coordination in crisis management. *Organization Studies*, 39(11), 1521–1546. DOI : <https://doi.org/10.1177/0170840617717095>.
- Young, H., Clark, M., & Patel, S. (2022). Preparing for the unpredictable: Training for complexity in high-stakes environments. *Human Factors*, 64(1), 123–140.
- Zonabend, F. (2014). *La presqu'île au nucléaire : Three Mile Island, Tchernobyl, Fukushima et après ?* Odile Jacob.

Bibliographie indicative

- Bayard, P. (2014). *Il existe d'autres mondes*. Les Éditions de Minuit. (Collection Paradoxes).
- Boia, L. (1998). *Pour une histoire de l'imaginaire*. Les Belles Lettres.
- Bronner, G. (2025). *À l'assaut du réel*. PUF.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Le Seuil. (Collection Esprit)
- Dubourg, E. (2026). *Histoire naturelle de la fiction*. Éditions HumenSciences.
- Fischer, G.-N. (1994). *Le ressort invisible. Vivre l'extrême*. Éditions du Seuil. (Collection Psychologie).
- Geiger, J. (2012). *L'ami invisible. Le mystère de la survie dans les environnements extrêmes*. Éditions Jean-Claude Lattès.
- Jouve, V. (2019). *Pouvoirs de la fiction. Pourquoi aime-t-on les histoires ?* Armand Colin.
- Murzilli, N. (2023). *Changer la vie par nos fictions ordinaires. Du tarot aux rêves éveillés, comment nous mettons nos avens en jeu*. Premier Parallèle.