



La résilience de l'action publique a-t-elle besoin de la logistique ? Des enjeux de l'agilité individuelle et de la culture organisationnelle pour surmonter les crises

Article Complet

Flore Káposztás¹, Joan Le Goff²

¹ Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, Université Gustave Eiffel, Gendarmerie Nationale

² Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12, Université Gustave Eiffel, Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne - Paris 12

La résilience de l'action publique a-t-elle besoin de la logistique ?

Des enjeux de l'agilité individuelle et de la culture organisationnelle pour surmonter les crises.

Résumé

Proposant un deuxième niveau d'analyse d'une étude de cas unique, cette communication invite à l'immersion dans les mécanismes qui animent le processus de résilience. Développé à partir de la réaction de la Gendarmerie Nationale suite au passage de la tempête Alex dans les Alpes-Maritimes en octobre 2020, le cheminement réflexif interroge l'articulation des dimensions de la résilience de la logistique au fil des temps de la résilience de l'action publique. La vision adoptée se focalise sur la chaîne de soutien en questionnant la prédominance de l'agilité individuelle et de la culture organisationnelle comme clés de l'adaptation.

Mots clés : Résilience – Logistique – Agilité – Organisation – Service public

Abstract

Offering a second level of analysis from a single case study, this paper invites to an immersion into the mechanisms which lead the resilience as a process. Developed from the reaction of the French Gendarmerie following the Alex storm in the Alpes-Maritimes (France) in October 2020, this research revolved around the supply chain resilience dimensions through the stages of public action resilience. The results focus on logistical support and wonder about the predominance of individual agility and organizational culture as keys for adaptation.

Keywords : Resilience – Logistics – Agility – Organization – Public service

La résilience de l'action publique a-t-elle besoin de la logistique ?

Des enjeux de l'agilité individuelle et de la culture organisationnelle pour surmonter les crises.

Introduction

La vulnérabilité des populations aux risques naturels, qu'ils soient d'ordre sanitaire, météorologique, climatique ou géologique, met sous pression la continuité du service public. Face à une augmentation significative de cette vulnérabilité, d'une part en conséquence des politiques d'aménagement du territoire et, d'autre part, suite à une fréquence « anormalement » élevée de survenue de ces événements, la quête effrénée des décideurs et responsables publics à la résilience semble être la clé de voute d'une administration durable. Cette course tous azimuts souligne la connexion intuitive entre crise et résilience. Cette relation, qui semble flagrante, conduit parfois, dans l'empressement, à considérer que, si l'organisation a réussi à surmonter la crise, c'est qu'alors, elle est fondamentalement résiliente.

Dans ce contexte d'urgence sociétale et managériale, notre réflexion prend racine dans ce couple crise/résilience et interroge le rôle de la logistique dans la résilience de l'action publique. Cette communication prolonge une recherche qui, à partir d'une étude de cas unique, interrogeait la résilience du *supply chain management* à l'échelle de l'action publique déconcentrée (Káposztás & Le Goff, 2023). L'analyse de la réaction de la Gendarmerie nationale lors de la survenue de la tempête Alex dans les Alpes-Maritimes en octobre 2020 avait alors permis d'enrichir la compréhension des différentes dimensions de la résilience logistique (conception, collaboration, agilité, culture interne). Entre autres résultats, le cas avait révélé les difficultés de coordinations intra-organisationnelles et, *a contrario*, souligné les vertus de la formation et de la cohésion organisationnelle des individus et des équipes.

La nature des premiers résultats telle qu'elle vient d'être résumée, focalisée sur la réaction des services de l'État, nous a conduit à soumettre le matériau empirique à une deuxième lecture. Ce second niveau d'analyse ambitionne d'approcher les ressorts de la résilience d'une institution publique en situation de crise. Le processus mis au jour, fondé sur le dialogue entre la culture de la résilience (l'organisation) et l'agilité

(l'individu), interroge la hiérarchie entre les aptitudes et les dispositifs pour faire face aux crises, au point que, par exagération, on pourrait être tenté de se demander si la résilience de l'action publique a besoin de la logistique.

Cette contribution à la compréhension de ces phénomènes s'ouvrira sur une revue de la littérature qui sera l'occasion d'un retour aux sources de la notion de résilience et d'explorer son ancrage avec les épisodes de crises. La deuxième partie présentera la méthodologie déployée ici, avant l'exposé des résultats et leur discussion (troisième partie). En guise de conclusion, nous soulignerons les limites et les implications de cette recherche.

1. Revue de littérature

En sciences de gestion et du management, le concept de résilience rencontre un intérêt croissant depuis les travaux de Weick (Daft et Weick, 1984 ; Weick, 1987). L'aptitude à encaisser un choc puis de retrouver sa forme initiale a évidemment intéressé la recherche en supply chain management préoccupée par la vulnérabilité des chaînes logistiques (Sheffi, 2005). Généralement comprise comme la capacité d'une chaîne logistique à retrouver un état normal après une perturbation ou une rupture des flux physiques et/ou d'information, la notion de résilience va néanmoins souffrir du caractère flottant de sa définition (active/passive ; préparée/spontanée ; vigilance/sagacité), de la confusion entre résilience et responsabilité ou de l'équivocité du but recherché : fonctionner en mode dégradé, retrouver le niveau antérieur ou parvenir à s'améliorer après la crise. « Dans la lignée des travaux précurseurs de Christopher et Peck (2004a, 2004b), de nombreux travaux ont tenté d'identifier les dimensions et sous-dimensions constitutives des chaînes logistiques résilientes, en partant du schéma initial des deux auteurs, qui conjuguaient 4 aspects : résistance intrinsèque (capacité du SCM à endurer un niveau de contraintes sans baisse de performance) ; collaboration inter-organisationnelle (aptitude relationnelle) ; flexibilité (faculté d'adaptation) et culture de la résilience (adoption d'un état d'esprit résilient) » (Káposztás & Le Goff, 2023). Au fil des travaux, des difficultés ont surgi, soit liées à des imprécisions terminologiques (lecture plus ou moins restrictive du terme), soit du fait des outils méthodologiques (compilation de données agrégées écrasant le contexte, par exemple chez Rehman & Ali, 2022). Or, il est admis que la résilience pose deux

défis : elle ne peut se constater qu'en situation (contrairement à la robustesse, qui peut s'évaluer *per se*) et elle s'exprime de façon momentanée et systémique (Therrien, 2010 ; Teneau & Koninckx, 2016 ; Ribeiro & Barbosa-Povoa, 2018).

Dernier écueil, les recherches se sont essentiellement consacrées à des supply chain industrielle et commerciale quand celles qui doivent affronter le plus fréquemment des crises sont celles qui procèdent des services publics ou des organisations humanitaires. Et, justement, dans leur article abordant le changement de paradigme de l'humanitaire et le glissement de l'efficacité vers la résilience, Manset et ses coauteurs (2017) mettent en perspective plusieurs définitions de la résilience qui relèvent d'un contexte organisationnel (Vogus & Sutcliffe, 2007) ou humanitaire (UNISDR, 2015). La première définition met en avant la résilience comme une qualité d'adaptation d'une organisation couplée à un processus dynamique de relation intra-organisationnelle et écosystémique (Passemar *et al.*, 2020). La seconde définition pose la résilience comme une capacité à s'adapter, soit par résistance soit par changement, conditionnée à une organisation interne propice à l'apprentissage des expériences passées et à un management par les risques. Dans ces définitions, nous retrouvons le caractère dynamique de la définition originelle de Cyrulnik, néanmoins la résilience perd son caractère évolutif au profit de la seule adaptation. En outre, la résilience ne semble pas indépendante de l'organisation dans le sens où elle est présentée comme une capacité ou une qualité. Ces deux points témoignent de l'éloignement sémantique vis-à-vis de la définition proposée par Cyrulnik. Ces constats justifient un retour à l'origine du concept en sciences humaines et sociales.

Au commencement, il y a une crise. C'est à partir de cette graine de désordre que peut se développer, lorsque les conditions sont réunies, la résilience. En nous inspirant des travaux d'Edgar Morin, nous pouvons admettre en synthèse que la crise est un phénomène, soumis à l'incertitude et à l'aléa, qui induit une perturbation d'un système. Elle génère son dérèglement dans le sens où, par son action, les dynamiques entre éléments antagoniques sont perturbées et basculent dans le déséquilibre, jusqu'à se stabiliser à nouveau. Dans son essai sur la « crisologie » (pour reprendre le terme qu'il a forgé), Morin souligne le caractère évolutif intrinsèque à la crise qui représente autant la fin d'un système qu'une opportunité : « *la crise est donc un microcosme de l'évolution* » (Morin, 1976, p. 162). Ce que l'auteur met également en exergue c'est le potentiel de complexité de la crise, car elle s'impose avec et/ou dans un système qui

peut lui-même être qualifié de complexe. Si Morin a développé une analyse académique de la complexité de la crise, Lagadec livre un constat incarné par l'observation de situations au fil des années qui alimente cette vision complexe : « Or, on constate que les crises sont de plus en plus complexes et intégrées. L'interconnexion des économies, des sociétés, des réseaux vitaux et des médias provoque des répercussions en chaîne et fait que souvent une crise, même de niveau moyen, (...) peut rapidement offrir une complexité et une difficulté redoutables » (2020, p. 9).

Bien que le concept de résilience prenne racine dans la crise et qu'il soit étroitement lié au caractère évolutif de cette dernière, il n'en est pas automatiquement un résultat. Pour le dire autrement, pour qu'il y ait résilience, il doit y avoir crise, mais le fait qu'il y ait crise n'induit pas systématiquement le phénomène de résilience. Cette observation se retrouve dans les éléments de définition de la résilience, même si cette dernière ne fait pas consensus, et cela peut-être en raison des multiples angles d'approche qui sont pratiqués de nos jours. Si la crise et la résilience sont couramment associées, voire associées par défaut, il semblerait qu'elles partagent le même sort à quelques dizaines d'années de différence. « (...) *Cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur* », diagnostiquait Morin (1976) au sujet de la notion de crise. Nous n'aurions aucun mal à appliquer aujourd'hui le même diagnostic à la notion de résilience.

Avant de s'inscrire dans la continuité de notre premier ancrage académique en rappelant la sémantique retenue pour définir la résilience en SCM, nous proposons un détour afin d'intégrer à notre réflexion la vision initiale de la résilience, à partir de laquelle elle a été largement diffusée. Un des pionniers de la mobilisation de ce terme en sciences humaines et sociales, notamment en France, est Boris Cyrulnik. La vision qu'il défend de la résilience, sa définition, intègre plusieurs éléments qui ont parfois disparus des travaux qui ont suivi en s'affranchissant du domaine de la psychanalyse : « *La définition de la résilience fait référence à la reprise d'un nouveau développement après un fracas traumatique* » (2018, p. 29). À notre niveau, nous pourrions plus trivialement assimiler le « fracas traumatique » à une perte de sens et de repères, à une crise. Il précise sa définition en parcourant les facteurs de déclenchement de la résilience qu'il pose comme un processus. En amont, la stabilité est essentielle, en aval le soutien est salvateur. Nous retenons de l'approche proposée par Cyrulnik deux éléments qui nous paraissent centraux, y compris lorsque nous exportons cette notion en dehors du cadre psychanalytique. Premièrement, la résilience est un processus qui n'est

pas induit par défaut, mais qui doit être déclenché. C'est un processus qui peut être interrompu et ne pas aboutir à l'apparition d'un nouveau développement. Le processus de résilience peut donc échouer. Deuxièmement, elle aboutit à une nouvelle donne, par un processus initié à partir de la situation *ex ante* mais qui produira *ex post* une situation par essence différente. L'idée d'un retour à la normale qui se traduirait comme un retour à l'exacte situation antérieure au traumatisme est donc évacuée. Tout comme la crise est fondamentalement évolutive, la résilience lorsqu'elle se réalise entièrement, se traduit nécessairement par une évolution. Cela nous amène donc à considérer que la résilience détient elle aussi un caractère évolutif intrinsèque.

Ces éclairages permettent de poursuivre en gardant à l'esprit les points clés qui justifient et légitiment l'emploi de la notion de résilience pour décrire un processus constaté post-crise. Notre démarche est ancrée dans l'expérimentation et nous a conduit à adopter une logique d'allers-retours entre récolte de données et plongées dans les travaux académiques. Le premier acte de la revue de littérature, réalisé en amont de l'étude de cas, abordait classiquement la notion de résilience appliquée à la logistique et au SCM d'institutions publiques confrontées à une crise violente (Káposztás & Le Goff, 2023). Pour avancer et compte tenu des résultats obtenus qui ont attiré l'attention vers le couple agilité individuelle / culture organisationnelle, il a été nécessaire d'en revenir aux textes originels pour préciser les concepts et notions sur mobilisés pour générer le second niveau d'analyse.

Notre étude questionne les jeux, les interrelations entre différents objets : la logistique et la résilience ; la *supply chain* et son management résilient ; le rôle de la logistique dans la résilience de l'action publique. Ainsi, les deux marqueurs forts du contexte de notre recherche sont d'une part l'organisation (institution, action publique) et d'autre part la logistique en termes de discipline (*supply chain*, *SCM*). En nous inspirant des éclairages apportés par Morin (1976) sur la notion de crise, dont la complexité résulte de dynamiques pouvant être à la fois internes et externes au système, nous considérons les notions de résilience organisationnelle et de résilience logistique comme des déclinaisons contextuelles de la notion de résilience. En conséquence, nous appréhendons ces notions non pas telles des adaptations voire des évolutions du processus de résilience, mais comme différentes contextualisations de ce dernier.

Un dernier point particulier de notre recherche est qu'elle se déroule dans un environnement institutionnel de service public et que les productions académiques en

recherche en logistique ciblent majoritairement le SCM industriel et commercial, ce qui entraîne un écart significatif, ne serait-ce que pour l'objectif attendu (Ambe & Badenhorst-Weiss, 2011). Nous proposons de contourner cette carence en alimentant notre réflexion à partir de travaux portant sur le domaine humanitaire, avec lequel notre domaine d'étude partage des similitudes telles que le destinataire final (l'administré et non le client), la nature de l'action (une prestation de services sans but lucratif), et la forte représentation d'un corpus de valeurs (sens du service, engagement, etc.).

Notre recherche n'ayant pas pour objectif de proposer une définition supplémentaire de la résilience, qui s'éloignerait encore un peu plus de son origine, nous proposons ici un premier essai de contextualisation qui permettra de positionner clairement notre propos en respectant les éléments clés de la définition de Cyrulnik, tout en composant avec le contexte institutionnel, donc organisationnel, de notre recherche. Nous posons donc la résilience comme suit : un processus initié post-crise à l'issue duquel l'institution développe un nouveau mode de fonctionnement efficace.

À partir de cette contextualisation, nous ciblerons notre réflexion sur le rôle de la logistique dans le déclenchement de la résilience institutionnelle, étudiée ici à l'échelle de la gendarmerie. Pour ce faire, nous nous appuierons sur les quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain* telles que théorisées par Christopher et Peck (2004b), que nous mettrons en miroir des travaux de Cyrulnik portant sur le processus de résilience et ses modalités.

2. Méthodologie

Cette recherche repose sur une étude de cas exploratoire focalisée sur la réponse de la Gendarmerie nationale face au passage de la tempête Alex les 2 et 3 octobre 2020 en France, dans le département des Alpes-Maritimes. La méthode retenue est particulièrement adaptée à l'étude d'un phénomène contemporain dans son contexte (Yin, 2017), *a fortiori* quand les frontières avec ce contexte sont floues, ce qui est le cas ici.

Les données étudiées proviennent de plusieurs sources. Il s'agit tout d'abord de données secondaires, issues d'évaluations et de retours d'expérience qui ont été rendus publics (tableau 1). Grâce à ces éléments, la chronologie des événements a pu être reconstituée, aussi bien en amont de la survenue de la crise que pendant (opérations de

secours) et après celle-ci (maintien ou ajustement de dispositifs). À partir de ces documents, le relevé des initiatives des différents acteurs a pu être établi, ainsi que les échelons concernés. Au final, pour 9 acteurs, répartis à trois niveaux (national, départemental, sur zone), 42 actions ont été identifiées.

Tableau 1 – Sources mobilisées couvrant la réponse de l'État à la crise Alex

Titre	Nature	Auteur(s)	Date	Sources	Qualité
Retex des intempéries des 2 et 3 octobre 2020 dans les Alpes-Maritimes. Enseignements de la crise et propositions pour une reconstruction résiliente.	Retour d'expérience CGEDD n° 013618-01 IGA n° 20115-R	CGEDD : Arbizzi Sandrine, Cinotti Bruno, Desbouis Jean-François. IGA : Moreau Laurent, Sauzey Philippe, Vilmus Florence.	10/2021	Diversifiées	Élevée
Évaluation en temps réel de la réponse à la tempête Alex dans les Alpes-Maritimes	Évaluation produite par un <i>think tank</i>	Groupe URD : Grünewald François	19/10/2020	Diversifiées	Moyenne
Évaluation en temps réel de la réponse aux inondations du 4 octobre 2020 dans les Alpes-Maritimes	Évaluation produite par un <i>think tank</i>	Groupe URD : Grünewald François	27/01/2021	Diversifiées	Moyenne

En complément de ces données secondaires, des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des militaires directement impliqués dans la gestion de la crise et le soutien logistique aux acteurs impactés. Le déroulement des entretiens est précisé dans le tableau 2, à partir d'un guide d'entretien abordant successivement la chronologie de l'engagement, le rôle et les missions lors de l'organisation et de la conduite des opérations, les partenaires internes et externes avec lesquels une coopération a été mise en place, la prise en compte des risques naturels prévisibles par l'opérationnel et par le soutien, l'organisation du soutien administratif et logistique spécifiquement mis en place, l'incidence du soutien sur la résilience de l'action de la gendarmerie.

Tableau 2 – Gendarmes engagés suite à la tempête Alex interrogés pour l'étude de cas

Fonction occupée lors de l'évènement	Alias	Statut	Durée	Localisation
Commandant de groupement de gendarmerie départementale (GGD) commandant l'ensemble des gendarmes	COL B.	Officier de gendarmerie	1 h 45 mn	En distanciel

affectés dans le département et l'ensemble des renforts déployés dans le cadre de cette crise				
Commandant du détachement CPGC commandant le détachement du CPGC représentant l'échelon central et les moyens nationaux	COL F.	Officier de gendarmerie	1 h 15 mn	Centre national des opérations (CNO), Direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN)
Chef du GSRH chef du groupe soutien ressources humaines (GSRH 06) en charge du soutien administratif et logistique des forces de la gendarmerie engagées dans le département	CNE R.	Officier du corps technique et administratif de la gendarmerie	45 mn	En distanciel
Chef d'équipe du SSPO chef de l'équipe du SSPO (échelon central) mise à disposition du GSRH (échelon local) en qualité de renfort national dédié au soutien logistique de la gendarmerie	MJR L.	Sous-officier du corps de soutien technique et administratif de la gendarmerie	1 h 10 mn	Service de soutien à la projection opérationnelle (SSPO), Commandement du soutien opérationnel de la gendarmerie nationale (COMSOPGN)

Une première analyse du cas a permis plusieurs apports pour améliorer la compréhension de la résilience des chaînes logistiques, notamment sur la coopération inter-organisationnelle ou la préparation à l'improvisation par la formation en amont (Káposztás & Le Goff, 2023). Pour autant, du fait de la quantité des matériaux récoltés et de ces premiers résultats, une approche réflexive complémentaire par rapport au premier niveau de traitement semblait utile, afin d'en extraire un second niveau d'analyse.

L'idée initiale de la recherche était d'étudier la relation entre performance logistique et résilience de l'action publique en ciblant l'action de la Gendarmerie nationale. Or, en nous orientant sur l'observation du processus de résilience de l'action de la gendarmerie, il s'avère que la courbe qui décrit le processus de résilience se focalise sur le niveau d'activité qui se déroule en suivant un axe temporel. Or, une des hypothèses subsidiaires à notre problématique d'approche était que la logistique dite « de crise » ou « opérationnelle » pourrait être un facteur de déclenchement du processus de résilience. Cela nous a donc en partie conduit à étudier la réaction des services publics et, principalement, de la gendarmerie dans la phase chaude du traitement de la crise (de J-3 à J+15). Ce choix a également été motivé par la grande disponibilité de matériaux empiriques d'origine primaire ou secondaire qui abordent

cette période de la réaction publique et gendarmique. En application des éléments qui font consensus dans la définition de la résilience, et particulièrement ceux repris dans le schéma descriptif (niveau d'activité et temps), nous nous sommes engagés dans la récolte puis dans le classement temporel des actions. Nous avons ainsi pu esquisser les évolutions au fil du temps du niveau d'activité des services de l'État, y compris de la gendarmerie.

Notre approche proposait d'explorer les liens entre la chaîne de soutien logistique de la gendarmerie et la résilience de l'action soutenue. En d'autres termes, d'étudier les liens entre la dimension logistique et la dimension opérationnelle de l'action gendarmique. La dimension opérationnelle n'intègre pas, d'un point de vue des représentations majoritairement partagées, l'ensemble des opérations réalisées par une entité de la gendarmerie. Elle est globalement restreinte aux opérations conduites par déclinaison de la mission première de protection des biens et des personnes confiée à l'institution (sécurité publique générale, maintien et rétablissement de l'ordre public, sécurité des mobilités, police judiciaire, police technique et scientifique). Dans un souci de mise en perspective de ces deux dimensions, nous avons focalisé notre approche sur le niveau départemental. Il existe à ce niveau une hiérarchie entre les différentes structures impliquées, et nous avons donc décliné trois échelles d'action pour organiser notre analyse : le niveau préfectoral, celui du groupement de gendarmerie (GGD06), et celui du groupe soutien-ressources humaines (GSRH). À partir de cette structuration, et en poursuivant l'objectif de mettre en avant les interrelations entre l'opérationnel et la logistique, nous avons déroulé un premier axe méthodologique autour du triptyque échelle-enjeux-acteurs.

Si par le biais de ce premier axe de notre méthode nous avons pu en constituer la structure, il restait à en définir les facteurs. Nous ne pouvions pas nous appuyer sur l'étude de la performance logistique de l'institution, le relais entre performance et résilience ne pouvait donc pas être questionné. En suivant la dynamique exploratoire développée pour cette étude de cas, nous avons réorienté notre démarche pour étudier cette fois-ci le relais entre résilience logistique et résilience de l'action soutenue. Nous nous sommes ainsi appuyés sur les quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain* proposées par Christopher et Peck (2004b), traitées en tant que facteurs, formalisant de fait le deuxième axe de notre analyse.

3. Résultats et analyse

Le traitement des matériaux empiriques d'origine primaire et secondaire par notre système d'analyse a mis en lumière le caractère complexe à la fois du contexte de la crise, mais également du processus de résilience. Il apparaît en effet que les dimensions seraient interdépendantes, et que des liens de causalité jalonnaient l'enchaînement des temps de la résilience.

1. Une tempête aux répercussions cumulatives sur l'engagement de la gendarmerie.

La tempête Alex a touché les Alpes-Maritimes au début du mois d'octobre 2020. Le département sortait d'une phase de forte intensité des engagements suite à la période estivale, à laquelle se sont ajoutés pour les forces de sécurité intérieure plusieurs évènements majeurs à sécuriser. La situation d'avant la tempête était donc une première accalmie après un été éprouvant pour les services départementaux, au cours de laquelle les équipes pouvaient légitimement espérer un allègement de la charge de travail.

Quand la tempête s'abat sur l'arrière-pays Niçois, la crise prend une teinte « rouge »¹ : les premières 48 heures sont le temps du secours à personne. Le service départemental d'incendie et de secours, appuyé de la sécurité civile et renforcé par des légionnaires se démène à conduire les opérations sous l'œil vigilant du Préfet. Sur cette période-là la gendarmerie est alors une force concourante en posture de réaction : ses personnels, sans distinction de corps ou de grade, prennent part *in situ* aux actions de secours à personne et d'accompagnement des sinistrés. Sur cette période-là le groupement de gendarmerie départementale réagit avec ses moyens propres.

La poursuite des opérations et l'évaluation des dégâts, notamment humains, ouvre le second temps de la crise qui se teinte dès lors de « bleu ». La gendarmerie bascule en posture de force menante et débute son changement de dispositif. Au vu de la charge de travail à abattre et de l'étendue de la zone sinistrée, le groupement de gendarmerie sollicite l'engagement des moyens spéciaux de niveau régional et national en renfort. La montée en puissance du dispositif pour répondre à cet accroissement considérable du travail à accomplir se traduit par un même accroissement de la charge,

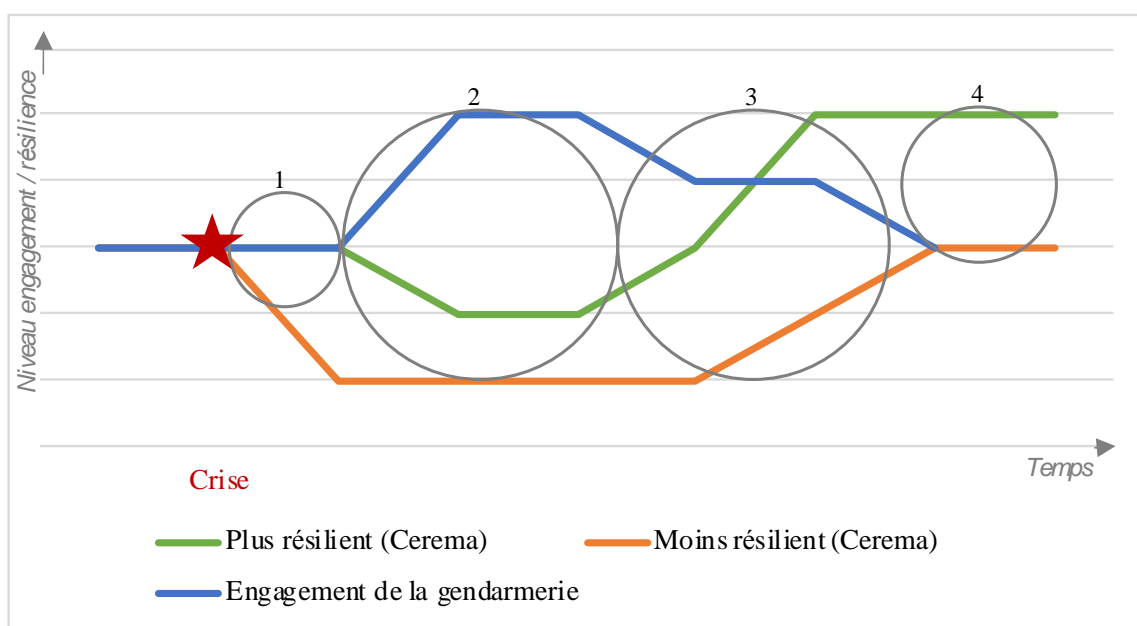
¹ Lorsqu'une crise portant atteinte à la sécurité civile se déclare, elle revêt un caractère « rouge » considérant que le service départemental d'incendie et de secours sera le principal acteur à la manœuvre. En complément, lorsqu'une crise à caractère sécuritaire se déclenche, elle est définie comme « bleue » compte tenu du fait que les forces de sécurité intérieure (Gendarmerie et Police nationales notamment) seront en charge d'y répondre.

qui pèse cette fois-ci sur la chaîne de soutien. L'adaptation de l'organisation du GGD06 développe, malgré une forte empreinte logistique, une puissance de travail conséquente qui permet de stabiliser la situation puis d'initier une réduction de son engagement.

La tempête se traduit dans les faits, et cela semble spécifique au service public et à l'obligation de continuité qui lui est intégrée, par une accumulation d'activité qui tend vers une saturation des dispositifs dédiés. L'impératif de stabilisation puis de réduction de l'activité s'impose de fait face au risque d'immobilisation.

Afin d'illustrer cette dimension cumulative, nous avons mis en perspective le niveau d'engagement de la gendarmerie par rapport à différentes courbes représentant le processus de résilience dans un contexte institutionnel (figure 1). Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la représentation de la résilience territoriale proposée par le Centre d'études et d'expertises sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (Cérema : Cambien et Beurez, 2020). Cette dernière matérialise les temps clés couramment attribués à la résilience. Notons que le Cérema esquisse deux courbes, l'une pour un territoire plus résilient, l'autre moins résilient, et que l'évaluation du niveau de résilience est réalisée autour de quatre points : la durée de la résistance, l'absorption du choc, la rapidité de recouvrement et, enfin, l'aptitude à évoluer. Si la nature du phénomène étudié diverge, dans leur cas la soutenabilité territoriale, dans le nôtre l'engagement de la gendarmerie, nous porterons notre attention sur les tendances décrites.

Figure 1 – Engagement de la gendarmerie suite à la tempête Alex



Avant de débiter la lecture des courbes, précisons que les représentations par rapport à l'axe du temps ne sont pas strictes et ne peuvent se quantifier en délais fermes. Avec cette figure, il s'agit essentiellement de prioriser la lisibilité des ruptures et du phasage des processus observés. À partir d'une vision globale, nous relevons comme divergence majeure l'inversion de la tendance entre la courbe représentant l'engagement de la gendarmerie et celle des courbes d'un territoire plus ou moins résilient. Malgré cette inversion en miroir, les quatre temps formalisés par le Cérema – soit : le temps 1 « résister », le temps 2 « absorber », le temps 3 « recouvrer » et le temps 4 « évoluer » – semblent être une clé de lecture applicable à l'action de la gendarmerie, sous réserve de quelques déclinaisons. Le temps 1 de l'action de la gendarmerie correspondrait à « réagir », le temps 2 à « stabiliser », le temps 3 à « recouvrer » et le temps 4 à « évoluer ». Il est à noter que le temps 4 pour la gendarmerie n'a pu être renseigné faute d'étude précise des répercussions qui auraient pu y avoir à une échelle autre que celle que nous sommes fixée.

Cette lecture en parallèle nous permet d'esquisser une hypothèse de lien entre les deux schémas, et qui ne serait pas complètement incohérente si nous déplaçons légèrement notre centre de gravité. L'action de l'institution – ici, de la gendarmerie – inscrite dans le temps court, impacterait directement sa propre capacité d'endurance (entendue comme aptitude à résister à la difficulté, à la souffrance), et cela dans un rapport d'interdépendance.

À partir du schéma que nous venons de développer, nous pouvons corréler nos observations par rapport aux temps du processus de résilience tels que déclinés. Les matériaux récoltés et étudiés couvrent les temps de la réaction (crise rouge), de la stabilisation (crise bleue : ajustement du dispositif), et le début du temps de recouvrement (désengagement des renforts). Si nous obtenons une partition temporelle qui semble cohérente dans le contexte expérimental de cette recherche, nous souhaitons poursuivre notre analyse en y agrémentant les quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain* développées par Christopher et Peck (2004b).

2. La culture organisationnelle et l'agilité individuelle : clés d'initiation d'un processus réactionnel.

Les quatre temps de la résilience institutionnelle soulignent le séquençage du

processus, que l'on ne peut considérer d'aboutir que s'il se développe jusqu'au temps 4 « évoluer ». À partir de ce découpage temporel, notre analyse a questionné l'expression des quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain*, dans un souci d'identification de potentiel facteur déclencheur. Afin de gagner en lisibilité nous privilégions à un déroulement exhaustif de chaque dimension pour chaque temps, une présentation factorisée des résultats. Dans un premier temps nous aborderons les deux dimensions dont la représentation au fil des temps est relativement faible, soit la coordination intra-organisationnelle et la résistance intrinsèque. Dans un second temps nous présenterons les deux dimensions qui ont été particulièrement représentées, en abordant les interrelations que nous avons pu relever. Précisons ici que dans le cas étudié, les préoccupations qui relèvent du domaine du soutien opérationnel sont assez faibles dans le temps 1 pour plusieurs raisons. Premièrement, la gendarmerie ne mesure pas par anticipation le potentiel impact de l'empreinte logistique d'un dispositif augmenté car l'ampleur des dégâts causés par la tempête n'a pas pu être évaluée (la crise bleue). Deuxièmement, les besoins d'ordre logistique ne se font sentir qu'une fois le dispositif déployé, il y a donc eu un moment de latence avant que le poids total de l'opération se fasse sentir sur les équipes de soutien. Ensuite, nous manquons de matière pour évaluer dans sa globalité le temps 3, qui est par ailleurs un des temps forts de la chaîne de soutien puisqu'il est synonyme de liquidation du dispositif augmenté. Nous ferons donc uniquement référence aux prémices du temps 3, en l'espèce jusqu'au départ des renforts qui marque la fin d'une première phase du recouvrement.

Lorsque nous avons analysé les engagements, les relations, des acteurs de la gendarmerie engagés suite au passage de la tempête par rapport au modèle de Christopher et Peck (2004b), deux dimensions étaient en retrait. Ce défaut de représentation (nous nous garderons ici de parler de défaillance) a été remarqué majoritairement sur le temps 2 avec les effets que cela a pu induire sur le temps 3. La résistance intrinsèque et la collaboration intra-organisationnelle, sur plan du soutien opérationnel, ne se sont pas retrouvées favorablement dans les observations pour des raisons en partie exogènes à la chaîne de soutien. En premier lieu, l'étude a démontré que si la collaboration était particulièrement développée au niveau opérationnel, elle était lacunaire au niveau du soutien opérationnel (Káposztás & Le Goff, 2023) : les acteurs de la chaîne de soutien sont isolés et ne savent pas qui doit piloter les opérations relatives au soutien. Il y a une forme d'étanchéité de la branche opérationnelle à la chaîne de soutien, qui, de fait, n'identifie pas ses composantes et leur pouvoir impactant

sur la manœuvre globale.

En second lieu, ce défaut d'identification de la chaîne de soutien et de son impact génère deux effets : le soutien n'est pas perçu comme pouvant améliorer le déroulement de la manœuvre globale ; ses composantes ne sont pas identifiées comme pourvoyeuses de vulnérabilité. Par effet de bord, la charge de travail reposant sur la chaîne de soutien est sous-évaluée, sa structure n'est donc pas suffisamment dimensionnée et, par ricochet, les besoins en collaboration sont négligés. Cette problématique de collaboration, qui peut être à l'origine de la saturation de la chaîne de soutien, dévalue par ses effets sa résistance intrinsèque et cela de manière cyclique. Une équipe trop peu étayée qui est consommée par les premiers jours de gestion de crise n'est pas en mesure d'accueillir dans les meilleures dispositions les renforts qui lui sont accordés (quelle qu'en soit l'importance, même minime). Dans la continuité, les renforts ne sont ainsi pas disposés à jouer pleinement leur rôle de stabilisateur, et la performance de la chaîne en pâti un peu plus.

Sans présager d'une définition nécessairement contextualisée de la performance d'une chaîne de soutien, nous posons ici l'hypothèse que le régime particulièrement dégradé de la chaîne de soutien a probablement eu un impact sur l'enchaînement des temps de la résilience. Si deux des quatre dimensions ont été relativement peu représentées dans le tableau général, les deux autres (agilité et culture de la résilience) sont sorties du lot. Au cours du temps 1 « réagir », de la crise rouge, la culture de la résilience et l'agilité individuelle occupent une place majeure. Face à une perte des communications et à l'isolement de certaines zones sinistrées, le curseur est placé sur l'individu agile qui s'appuie alors sur les fondements culturels de sa profession et de son statut militaire. Si nous avons initialement vu dans cela une expression de la culture de la résilience, il nous semble nécessaire d'apporter quelques précisions.

Nous avons décliné notre première analyse en appliquant un positionnement sémantique aligné sur les définitions courantes de la résilience des organisations et logistique. Le concept de culture de la résilience semblait donc adapté à notre étude. Or avec le changement de posture que nous proposons ici, cette dimension mérite un nouvel éclairage. Dès lors que nous ancrons la résilience dans le temps long, nous nous éloignons de la doctrine professionnelle qui est développée au fil du cursus de formation des personnels militaires de la gendarmerie. Il serait alors préférable d'ajuster notre regard et de caractériser cet axe culturel fort de culture de la réaction. La réaction est résolument au cœur des enseignements militaires prodigués. Il s'agit ainsi plus d'un

impératif de réaction, d'un impératif de continuité et de présence, qu'une culture de l'évolution au sein de l'institution.

À l'issue du temps 1, nous remarquons une bascule de représentation entre la culture de la réaction au profit de l'agilité. Elle s'exprime au travers des multiples dispositifs opérationnels mis en place en complément du dispositif courant. Ces dispositifs majoritairement d'ordre opérationnel favorisent notamment la collaboration inter-service, et démontrent d'une habitude des services départementaux de travailler ensemble (équipes mixtes en appui des élus). Un seul dispositif relevant du soutien opérationnel est expérimenté, la cellule de coordination 3D (supervision et mise en œuvre des vecteurs aériens). Les difficultés rencontrées soulignent le manque de pratique en contrastant fortement avec la fluidité observée sur le volet opérationnel.

L'agilité s'exprime également au travers de la génération de forces orchestrée par la gendarmerie, augmentant substantiellement le nombre et les spécialités des gendarmes en renfort de la structure initiale (plus d'une dizaine de spécialités différentes). En quelques heures, la gendarmerie met en place une équipe étoffée dédiée aux opérations induites par la tempête en agrégeant avec efficacité les unités extérieures. Cette agilité collective n'est cependant pas transverse et démontre un point de fragilité : l'augmentation substantielle du nombre de gendarmes au sein du dispositif sans aligner une augmentation suffisante du nombre de militaires des corps de soutien de la gendarmerie. Ayant pour effet de creuser le ratio soutenant/soutenu, voire d'augmenter le risque de saturation de la chaîne de soutien, ce déséquilibre restreint *de facto* la durée de vie du dispositif. Ceci étant dit, l'agilité reste une dimension forte et perdure jusqu'au temps 3 permettant une succession d'ajustement de la structure dédiée de la gendarmerie y compris suite au départ des renforts.

Le bilan est plus contrasté lorsque l'attention se porte sur la chaîne de soutien. L'agilité collective est contenue à l'agrégation de renforts locaux (réservistes), et nationaux pour lesquels l'intégration et la mobilisation est moins évidente. Nous distinguons dans ce cas particulier une répétition du temps 1 : la dimension majeure reste la culture de la réaction incarnée par des individualités agiles, en ce qui semble être une compensation faite d'un développement multidimensionnel.

En synthèse, si nous sommes contraints de formaliser les limites de notre étude en indiquant que la culture organisationnelle constatée répond plus à un cahier des charges de réaction plutôt que de résilience, et que le temps 4 « évoluer » n'a pu être

traité, elle reste porteuse d'éléments dont l'exploitation mérite d'être poursuivie. Si elle ne nous permet pas d'examiner un processus de résilience dans sa globalité, donc une évolution, elle nous a néanmoins permis de débiter par l'observation d'une adaptation. Nous avons relevé des bribes d'articulation entre les quatre temps de la résilience qui nous ont servi de trame pour cette étude exploratoire, avec les quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain*. Cela amène à penser que l'articulation des dimensions pourraient avoir un impact sur l'initialisation des temps de la résilience, et/ou sur la viabilité du processus. En outre, considérant que la *supply chain* est *a minima* impactée par l'empreinte logistique d'une évolution de dispositif, nous posons ici l'hypothèse que cette dernière aurait un rôle à jouer dans l'enchaînement des séquences temporelles de la résilience.

Conclusion

La réflexion conduite ici se positionne comme un second degré d'analyse d'une étude de cas exploratoire qui s'intéressait à la réaction des services de l'État, et particulièrement de la Gendarmerie nationale, suite au passage de la tempête Alex dans les Alpes-Maritimes. À partir des premiers résultats, nous avons réorienté notre questionnement, en pointant plus profondément la résilience de manière générale et de la logistique en contexte institutionnel en particulier. Cette recherche devrait à terme pouvoir nous renseigner sur l'articulation des éléments qu'ils soient déclencheurs ou vecteurs du processus de résilience. Au sein de ce schéma, notre ambition reste de questionner le rôle de la logistique dans l'initiation et les prises de relais au fil des temps de la résilience.

Le premier résultat significatif sur lequel cette étude a abouti est la dimension cumulative induite par la crise, qui s'inscrit en termes d'engagement dans une dynamique inverse du schéma couramment employé de la résilience. Cela nous amène à envisager un lien de corrélation entre l'engagement de l'institution et sa capacité d'endurance, dont les mécanismes se relaieraient à différentes échelles. Nous avons décelé à partir de cette analyse approfondie une piste qui pourrait nous conduire à une meilleure compréhension de l'emboîtement des différentes échelles mobilisées.

Le deuxième enseignement concerne l'articulation des quatre dimensions de la résilience d'une *supply chain*. Dans cette étude de cas, dont la validité externe reste

supérieure à la validité interne, il apparaît que l'expression ou la non-expression des dimensions soient interdépendantes selon une logique adaptative. Si nous sommes contraints pour l'heure de ne pas employer le terme de performance, il semble néanmoins que les défauts d'expression de la résistance intrinsèque et de la collaboration intra-organisationnelle restreignent le plein développement du potentiel de la chaîne de soutien. Ce qui pourrait être appréhendé comme un défaut de stabilité, contraindrait les acteurs de la chaîne de soutien à s'appuyer d'une part sur une culture de la réaction, et d'autre part sur une agilité individuelle. Si l'alternance de ces deux dimensions conduit malgré tout à une adaptation de la chaîne de soutien au contexte dégradé auquel elle est confrontée, elle emporte avec elle une vulnérabilité. Cette dernière est d'autant plus importante qu'elle est globalement ignorée.

Le produit de cette étude est encourageant et ouvre la voie à des travaux qui permettraient de compléter un champ académique pour l'heure peu exploité ainsi que des apports managériaux significatifs, par exemple en incitant les organisations potentiellement confrontées à des besoins de résilience à travailler culture interne et agilité plutôt que tout miser sur des procédures logistiques. Cependant, cette recherche emporte avec elle une limite majeure, soulignée suite à la seconde analyse proposée ici, qui est celle de la temporalité. Devant composer avec une relative abondance de matériaux, nous avons restreint notre période d'observation. Bien que nous ambitionnions d'étudier la résilience dans un contexte institutionnel, en ciblant le rôle de la chaîne de soutien, nous nous sommes *de facto* limités à observer dans un premier temps une adaptation et non une évolution. Alors que nous supposons que cette adaptation puisse être une partie du processus de résilience, qu'il aboutisse ou non, cela reste à démontrer.

S'il nous semble avoir désormais traité la masse conséquente des matériaux empiriques récoltés, que nous avons questionnée à la lumière d'un corpus académique constitués en deux temps, les résultats obtenus soulèvent à nouveau un ensemble de réflexions qui restent à poursuivre, en nous efforçant de dépasser les limites de cette étude de cas exploratoire et de confronter les éléments observés à d'autres situations.

Bibliographie

- Ambe, I. & Badenhorst-Weiss, J. (2011). « Managing and Controlling Public », in P. Li (dir.), *Supply Chain Management*, InTech, p. 73-92.
- Cambien, A. & Beaurez, N. (2020). *La boussole de la résilience : repères pour la résilience des territoires*, Les Cahiers du Cérema, 27 pages.
- Christopher, M. & Peck, H. (2004a). « Building the resilient supply chain », *Industrial Journal of Logistics Management*, vol. 5, n° 2, p. 1-28.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004b). « The Five Principles of Supply Chain Resilience », *Logistics Europe*, vol. 12, n° 1, p. 16-21.
- Cyrułnik, B. (2018). « Traumatisme et résilience », *Rhizome*, n° 69-70, p. 28-29.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 284-295.
- Káposztás, F., & Le Goff, J. (2023). « La performance de la logistique institutionnelle, levier de résilience de l'action publique déconcentrée ? », *12^e conférence AIRMAP*, Université de Bourgogne, Dijon, 24-26 mai.
- Lagadec, P. (2020). « Le pilotage des grandes crises : les leçons de Katrina ». *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 144, n° 4, p. 8-15.
- Manset, D., Hikkerova, L. & Sahut, J. (2017). « Repenser le modèle humanitaire : de l'efficacité à la résilience », *Gestion et management public*, vol. 4-5, n° 2, p. 85-108.
- Morin, E. (1976). « Pour une crisologie. La notion de crise », *Communication*, n°25, p. 149-163.
- Passemard, R., Capelle, F., Nai, T., Wisniewski, S. & Gourieux, B. (2020). « Approvisionnement des médicaments et des dispositifs médicaux : une plateforme logistique mise à l'épreuve », in T. Nobre (dir.), *L'hôpital pendant la Covid-19 : innovations, transformations et résilience. Les leçons des professionnels de santé du Grand Est et d'ailleurs*, Caen, EMS, p. 252-267.
- Rehman, O.U. & Ali, Y. (2022). « Enhancing healthcare supply chain resilience: decision-making in a fuzzy environment », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 33, n° 2, p. 520-546.
- Ribeiro, J.P., & Barbosa-Povoa, A. (2018). « Supply Chain Resilience: Definitions and quantitative modelling approaches – A literature review », *Computers & Industrial Engineering*, vol. 115, p. 109-122.
- Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, MIT Press.
- Tardy, T. (2009). *Gestion de crise, maintien et consolidation de la paix: Acteurs*,

activités, défis, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Teneau, G., & Koninckx, G. (2016). « Comprendre la résilience organisationnelle », in S. Ionescu (dir.), *Résiliances : ressemblances dans la diversité*, Odile Jacob, p. 173-191.

Therrien, M.-C. (2010). « Stratégies de résilience et infrastructures essentielles », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 154-171.

Thoreau, F., & Despret, V. (2014). « La réflexivité : De la vertu épistémologique aux versions mises en rapports, en passant par les incidents diplomatiques », *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 8, n° 2, p. 391-424.

UNISDR (2015). « Terminology », *UNISDR News*, United Nations, 12 août 2015.

Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). « Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda », *Conference Proceedings - IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, p. 3418-3422.

Weick, K.E. (1987). « Substitute for Strategy », in D.J. Teece (dir.), *The Competitive Challenge. Strategies for industrial innovation and renewal*, Ballinger, p.221-233.

Yin, R.K. (2017). *Case study research and applications : design and methods*, 6th edition, Sage.