

# LES TERRITOIRES À DANGÉROSITÉ INHÉRENTE : UN DOMAINE D'EXTENSION DES THÉORIES SUR LA FIABILITÉ ORGANISATIONNELLE?

Par **Bruno Tiberghien**, Maître de conférences en sciences de gestion, Centre d'études et de recherche en gestion d'Aix-Marseille, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, France  
• [bruno.tiberghien@univ-cezanne.fr](mailto:bruno.tiberghien@univ-cezanne.fr)

---

**RÉSUMÉ** Comment gérer de façon durable la dangerosité inhérente à un territoire? La notion même de territoire à dangerosité inhérente, relevant d'un construit théorique original, réinterroge les approches probabilistes classiques du risque en invitant à considérer ce dernier non plus comme un aléa, mais comme une composante du territoire. Dans une optique de fiabilisation des territoires, nous analysons l'apport potentiel des théories portant sur les organisations à haute fiabilité (OHF). La question qui sous-tend notre réflexion est donc de savoir dans quelle mesure les territoires à dangerosité inhérente constituent un domaine d'extension des théories des organisations à haute fiabilité.

---

**ABSTRACT** How is the inherent dangerousness of a territory to be managed on a sustainable basis? The very notion of "inherently dangerous territory," which stems from an original theoretical construct, throws into question traditional probabilistic approaches to risk. Specifically, this notion argues for considering risk no longer in terms of an unforeseeable circumstance but instead as a component of a given territory. From the perspective of ensuring the reliability of territories, I analyze the potential contribution of theories concerning High Reliability Organizations (HROs). The question underlying my reflection is to what extent inherently dangerous territories constitute a field into which HRO theory can be extended.

---

**Pour citer cet article :** Tiberghien, B. (2010). « Les territoires à dangerosité inhérente : un domaine d'extension des théories sur la fiabilité organisationnelle? », *Télescope*, vol. 16, n° 2, p. 75-89.

---

Comment fiabiliser le territoire? À travers une démarche fondée sur l'apport des Organisations à haute fiabilité (OHF), nous nous interrogeons sur la possibilité d'extension des théories portant sur la fiabilité organisationnelle aux spécificités des territoires à dangerosité inhérente (TDI). Ceux-ci constituent des territoires soumis de manière intrinsèque à une dangerosité persistante pouvant être aléatoire, cyclique ou permanente. La gestion publique ne peut ignorer l'existence des menaces qui pèsent sur de tels territoires. Dès lors, la nécessité d'une fiabilisation se fait ressentir.

Le corpus théorique relatif à la haute fiabilité organisationnelle auquel nous nous intéressons s'est construit à partir de l'étude du fonctionnement des

organisations complexes<sup>1</sup> devant faire face à des environnements à hauts risques. En d'autres termes, il s'agit d'organisations non pas fiables par nature mais qui ont une exigence de fiabilité importante qui pèse sur elles en raison d'enjeux extérieurs fortement liés à leur activité (Bourrier, 2001). Le cas de la culture de sûreté développée dans le nucléaire en est une illustration souvent utilisée. Dans les centrales nucléaires françaises, la démarche de sûreté repose essentiellement sur le principe de la défense en profondeur et sur le confinement des matières radioactives. La défense en profondeur présente trois lignes de défense : depuis la conception des installations, en passant par la phase d'exploitation jusqu'à la survenance potentielle d'une situation accidentelle (à travers notamment le plan d'urgence interne et le plan particulier d'intervention). Au-delà des contrôles exercés par les exploitants, les pouvoirs publics coordonnent toutes les actions relatives à la sûreté nucléaire<sup>2</sup>.

Sans revenir dans le détail sur l'ensemble de ce qui constitue ce corpus théorique, nous pouvons rapidement rappeler que les travaux de Weick et Sutcliffe (2001) sur les organisations nécessitant une grande fiabilité (OHF) mettent en avant cinq processus clés permettant de maintenir, au quotidien, un management de l'inattendu :

- l'attention portée aux échecs plutôt qu'aux succès;
- la méfiance envers la simplification des interprétations;
- la sensibilisation aux opérations (et leur caractère délicat);
- l'obligation de résilience;
- la déférence envers l'expertise, pour garantir la fluidité du système de prise de décision.

La combinaison de ces cinq processus permet de produire un état de « vigilance collective » (*mindfulness*), une sorte d'état d'alerte permanent, grâce à la qualité des interactions au sein de l'organisation (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999). Être attentif consiste ici à développer une conscience aiguë des détails discriminatoires ainsi qu'une capacité accrue à découvrir et à corriger les erreurs qui pourraient se transformer en crise.

Comment l'attention portée à ces processus peut-elle se traduire dans le cadre de la gestion des territoires? Choisir le territoire ou le système territorial comme unité d'analyse n'est pas neutre en la matière et constitue selon nous une extension du champ des théories sur les OHF qu'il convient d'investir avec prudence. En effet, les théories sur les OHF ont essentiellement été développées à partir d'unités décisionnelles et organisationnelles restreintes, avec des circuits d'interactions relativement courts. Qu'en est-il d'un système aussi ouvert que le système territorial?

---

<sup>1</sup> Les organisations complexes sont des organisations présentant une extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités. Elles sont également sujettes aux incertitudes, aux indéterminations et au caractère aléatoire de leur environnement et des situations qu'elles doivent affronter. « La complexité a ainsi toujours à faire avec le hasard. Mais il s'agit d'incertitude au sein de systèmes richement organisés » (Morin, 1990, p. 48-49).

<sup>2</sup> Pour plus d'information sur le nucléaire, visiter le site de la Société française d'énergie nucléaire : [www.sfen.org](http://www.sfen.org)

Afin d'éviter toute ambiguïté sur le cadre d'application de notre réflexion, il convient de préciser que les TDI représentent un champ d'études bien particulier qui se distingue clairement des recherches portant sur les dangers d'ordre purement accidentel (Pauchant et Mitroff, 1995). Après avoir défini plus précisément ce que nous entendons par TDI et évoqué les différentes stratégies de gestion mobilisables pour ce type de problématique territoriale, nous nous attacherons à analyser la pertinence d'un rapprochement entre théories portant sur les OHF et les TDI en faisant notamment état des difficultés que suscite un tel rapprochement. Pour finir, nous reviendrons sur la nécessité d'un tel rapprochement.

## ■ LES BASES CONCEPTUELLES CONSTITUTIVES DES TERRITOIRES À DANGÉROSITÉ INHÉRENTE ET DE LEUR MANAGEMENT

Le risque peut se définir comme un phénomène physique fonction d'un aléa (caractérisé par sa fréquence et sa gravité), des enjeux présents sur le territoire, de la vulnérabilité et de la résilience du territoire (Harding et autres, 2001). Il possède ses propres logiques temporelles et spatiales demandant sans cesse à être réévaluées. Le risque se définit également comme un phénomène social. À l'instar de Jean-Gustave Padioleau (1999, 2003), nous considérons que :

Le risque correspond à des expériences, individuelles ou collectives, d'estimations de la venue de phénomènes futurs désirables (croissance économique, découvertes scientifiques, etc.) ou indésirables (dangers, catastrophes, guerres, pertes en tous genres). Positifs ou négatifs, ces phénomènes sont attribués à des causes ou à des responsabilités (États, capitalismes, milieux physiques, groupes, individus, etc.) susceptibles de produire des conséquences souhaitables (bien-être économique ou social, espérance de vie, etc.) ou préjudiciables (dommages, victimes, etc.). Dans ce cadre probabiliste, les estimations des phénomènes, des causes et des conséquences invitent à des actions éventuelles (individuelles/collectives; publiques/privées) pour les maîtriser (prévision, prévention, précaution, réparation, interdiction, etc.) en vue de régler, autant que faire se peut, des problèmes de risques (développer les bénéfices attendus, réduire, éliminer les pertes éventuelles, etc.).

La notion de danger que nous adoptons n'exprime quant à elle que la dimension négative du risque.

Du latin *territorium*, le territoire est généralement défini comme une étendue de terre dépendant d'un État, d'une ville ou d'une autre autorité. En éthologie, il constitue une zone occupée par un animal, ou une famille d'animaux, délimitée d'une certaine manière et défendue contre l'accès des congénères. Rapportée à l'homme, cette vision du « territoire » renvoie à « des phénomènes de domination politique et d'appropriation, qui se traduisent à la fois par une mise en valeur des ressources de ce territoire et par une organisation de l'espace. Cette conception du territoire en tant que construction humaine ne nie pas l'importance des contraintes géographiques, mais considère que celles-ci ont été intégrées, voire utilisées, dans une organisation de l'espace qui évolue dans le temps » (Kuhn, 1999). Le territoire apparaît donc comme un espace approprié support d'une identité collective (Di Meo, 1998). Les géographes distinguent classiquement cette notion de

celle d'espace. En effet, la notion de territoire semble être à la fois « juridique, politique, économique, sociale et culturelle, voire même affective » (November, 2002, p. 17). En cela, le territoire s'avère être beaucoup plus qu'un simple espace.

Du latin *inherentia*, dérivé du verbe *inhaerere* (*haerere* signifiant être attaché), l'inhérence se définit comme l'état de « choses qui sont inséparables de par leur nature et qui ne peuvent être disjointes que mentalement et par abstraction<sup>3</sup> ». Morin (1986) décrit l'inhérence ainsi :

L'appartenance à un même monde. La connaissance des choses physiques suppose l'appartenance au monde physique, la connaissance des phénomènes vivants suppose l'appartenance biologique, la connaissance des phénomènes culturels suppose l'appartenance à une culture. Sans inhérence, il y a séparation absolue, donc pas de communication possible. Toutefois, au sein de cette inhérence, il y a nécessairement séparation entre le connaissant et le connaissable, c'est-à-dire une dualité préalable et insurmontable. S'il n'y a pas quelque séparation, alors il n'y a plus ni sujet ni objet de connaissance.

La notion de TDI désigne enfin des territoires soumis de manière intrinsèque à une dangerosité persistante pouvant être aléatoire, cyclique ou permanente. La gestion publique ne peut ignorer ce type de dangerosité. Cette définition que nous apportons intègre l'ensemble des éléments précédents.

Devant cette problématique des TDI, différentes stratégies de gestion peuvent être adoptées. Trois solutions majeures ressortent sur ce plan. Tout d'abord, l'option de retrait permet de contourner le problème en quittant tout simplement le territoire dangereux de manière temporaire ou définitive (Loi Barnier, 1995; Royer, 2001).

Ensuite, deux modalités d'adaptation peuvent être évoquées, en lien avec les théories sur le changement développées depuis Merton (1957) par des auteurs comme Bateson (1972), Argyris (1977), Watzlawick, Weakland et Fish (1981) ou encore Astley et Fombrun (1983). La première est l'adaptation somatique (ou adaptation de type 1). Elle consiste en des ajustements fins, à la marge, permettant de traiter les problèmes de manière ciblée tout en conservant le mode de fonctionnement général du système. Elle correspond à un processus d'apprentissage en deux étapes : crise-apprentissage de type 1 (ce qui représente une simple boucle d'apprentissage, selon les termes d'Argyris, 1977). Elle peut se résumer par l'expression courante : « toujours plus de la même chose ». La deuxième modalité est l'adaptation génétique (ou adaptation de type 2). Elle désigne une transformation fondamentale du système, une re-genèse du territoire dans notre optique et correspond à un processus d'apprentissage en trois étapes : crise-désapprentissage-réapprentissage de type 2 (ce qui réfère à une double boucle d'apprentissage, selon les termes d'Argyris, 1977). Nous trouvons également ces deux types de changements chez Watzlawick, Weakland et Fish (1981) : « L'un prend place à l'intérieur d'un système donné qui, lui, reste inchangé, l'autre modifie le système lui-même. »

---

<sup>3</sup> Dictionnaire de l'Académie française, 8<sup>e</sup> édition (1932-1935).

L'étude du risque inhérent révèle que le fait de rester sur le niveau somatique maintient le niveau de risque, voire l'aggrave (Tiberghien, 2008). La systématisation des apprentissages de type 1 relève d'une logique incrémentale pernicieuse sur le long terme pouvant conduire à certaines formes d'irréversibilité. C'est ce que nous appelons « l'incrémentalisme pervers ». Dans cette logique, il n'y a pas désapprentissage comme dans le changement de type 2 qui intègre quant à lui les séquences suivantes : crise, désapprentissage, réapprentissage de type 2. Ainsi, la proposition théorique qui découle de cette observation réside dans le fait que le maintien de l'écosystème (au sens large, incluant la présence de l'homme) dans un territoire dangereux passe par une transformation permanente du système dans le cadre d'apprentissages de type 2. En effet, cette posture apparaît préférable à la position purement défensive qui caractérise l'apprentissage de type 1. Ces éléments de théorisation n'évincent pas pour autant l'intérêt des adaptations somatiques, mais repositionnent ces dernières en les soumettant aux adaptations de type 2 plutôt que l'inverse.

Au-delà des spécificités propres au concept de TDI, la notion de territoire, plus largement, nécessite quelques précisions au sujet des possibilités de rapprochement avec les théories sur les OHF.

## ■ LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU « TERRITOIRE » VIS-À-VIS DES THÉORIES DES ORGANISATIONS À HAUTE FIABILITÉ

Avant d'entamer cette réflexion sur la possibilité d'un rapprochement entre TDI et OHF, il faut rappeler que les théories sur les OHF se sont construites en opposition à l'école des facteurs humains selon laquelle l'homme reste le principal facteur de défaillance dans les organisations. Les tenants des théories sur les OHF stipulent que c'est plutôt sur le système qui relie les hommes entre eux qu'il convient de travailler. En ce sens, c'est le système territorial qui retiendra ici notre attention. D'emblée, certaines caractéristiques propres à cet objet d'étude apparaissent au regard des préceptes de la haute fiabilité organisationnelle.

### Une culture difficilement transmissible

La transmission de la culture d'un territoire semble poser des problèmes considérables à l'applicabilité des théories sur les OHF. En effet, la notion d'appartenance à une culture, à un territoire, s'oppose à celle d'« étranger » pour laquelle certaines formes d'incommunicabilité bloquent le système d'interactions. Ainsi, le problème du brassage des populations est un élément récurrent freinant le maintien d'une culture du risque et dont le décideur public local doit tenir compte. À ce titre, l'exemple évocateur des zones inondables largement investies par de « nouveaux entrants » n'ayant pas complètement conscience de cette réalité illustre parfaitement cette idée. Le fait que des constructions récentes (généralement occupées par de nouveaux arrivants) soient soumises à des risques importants et pourtant avérés est tout à fait symptomatique (Tiberghien, 2006, p. 265). Apparaît donc le problème de la transmission et du maintien d'une connaissance aigüe du territoire. Si nous n'intégrons pas une organisation quelle qu'elle soit sans formation

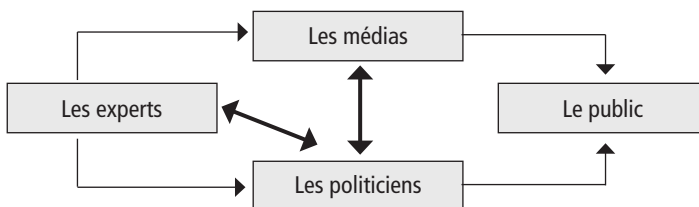
spécifique, en est-il de même pour un territoire? Intuitivement, la réponse semble globalement négative malgré l'existence de certains dispositifs. Dans ce cadre, il est à noter que le devoir d'information sur les risques a fait l'objet d'une attention législative et de terrain soutenue ces dernières années à travers notamment l'obligation d'information des acquéreurs et des locataires vis-à-vis des risques. En effet, la loi du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques et naturels et à la réparation des dommages a créé dans son article 77, codifié à l'article L 125-5 du code de l'environnement, une obligation d'information de l'acheteur ou du locataire de tout bien immobilier (bâti et non bâti) situé en zone de sismicité ou dans un plan de prévention des risques prescrit ou approuvé.

### Quelle déférence envers quelle expertise?

Les théories sur les OHF préconisent la déférence envers l'expertise afin de garantir la fluidité du système de prise de décision. Or nous pouvons clairement observer qu'en ce qui concerne les territoires, la fluidité du système de prise de décision est loin d'être garantie quand des intérêts conflictuels structurent les rapports de pouvoir entre des territoires administratifs. Nous pouvons également nous demander quelle déférence accorder à l'expertise lorsque les experts eux-mêmes ne savent quel discours tenir? Quelle déférence accorder à l'expertise lorsque celle-ci tombe finalement dans le jeu politique? Enfin, classiquement exclue du statut d'expert, la population ne développe pas moins une certaine connaissance du territoire difficilement prise en compte et reconnue collectivement. C'est là toute la difficulté d'intégrer les savoirs dits « vernaculaires » dans les documents d'urbanisme (par exemple les plans de prévention des risques), les systèmes d'information et les autres outils d'aide à la prise de décision au niveau des territoires.

Ici se pose plus largement la question de la relation entre les experts et les décideurs publics. Clarke et Short (1993) ont développé un modèle sociétal de la communication sur le risque précisant le rôle des experts. Ce modèle suppose que toute information sur un risque est portée d'abord par un ou plusieurs groupes d'experts. Avant que cette information parvienne au public, elle est filtrée soit par l'intervention d'un représentant officiel du gouvernement, soit plus directement par les médias (figure 1).

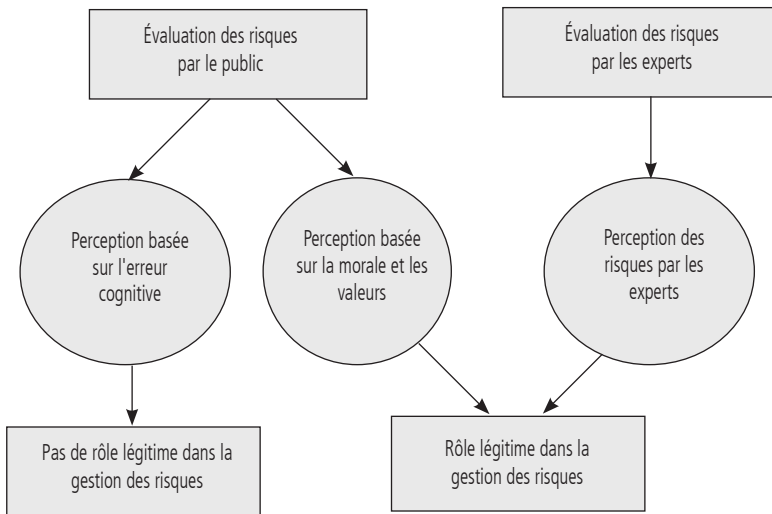
FIGURE 1 : UN MODÈLE SOCIÉTAL DE LA COMMUNICATION SUR LE RISQUE



Source : Beck, Asenova et Dickson, 2005.

À ce titre, Slovic (1999) propose une présentation contrastée des perceptions du public et des experts à propos de l'évaluation des risques. Dans cette approche, les représentations des experts sont estimées sages, objectives, rationnelles et analytiques (fondées sur l'évaluation des risques), tandis que celles du public sont jugées irréfléchies, subjectives, affectives, irrationnelles, hypothétiques (fondées sur des perceptions du risque). Or les représentations des experts ne sont aujourd'hui plus considérées comme infaillibles et les réactions du public à l'égard du risque possèdent souvent leur propre rationalité. Ainsi, les perspectives des « experts » et des « profanes » devraient plutôt s'éclairer mutuellement dans le cadre d'un processus bilatéral (figure 2).

FIGURE 2 : UN PROCESSUS BILATÉRAL D'ÉVALUATION DES RISQUES



Source : adaptation de Hammitt, 2000.

L'approche relativement scientifique du processus à adopter est critiquable, car elle suppose les perceptions des risques par les experts non sujettes à l'erreur cognitive (Weick, 1990). Par ailleurs, les fondements et les critères d'une distinction claire entre les perceptions basées sur la morale et les valeurs et celles résultant d'erreurs cognitives demandent à être explicités. Hammitt (2000) livre un plaidoyer en faveur de la non-prise en compte de l'indignation publique lorsque celle-ci n'est pas justifiée par des faits objectifs ou une argumentation morale solide. Il existe de nombreux cas où le seul niveau d'indignation publique suffit à orienter la prise de décision en matière de risque. Cependant, l'argumentaire développé par Hammitt (2000) nécessite d'être contrebalancé par le risque social que peut constituer la réaction du public devant une non-prise en compte de ses

craintes. Ainsi, le processus décisionnel de la gestion du risque dans les politiques publiques doit être attentif aux questions de communication ou de consultation sous différentes formes et à chaque étape : détermination du danger, évaluation, élaboration des options stratégiques, prise de décision, mise en œuvre, évaluation et examen (Chartier et Gabler, 2001).

### **De la complexité dans les circuits d'interactions**

Une des limites de la transposition de l'approche des OHF concernant la gestion des TDI réside dans le fait que cette théorie a été mise au point essentiellement à partir d'unités décisionnelles et organisationnelles restreintes, avec des circuits d'interactions relativement courts. La coordination mutuelle apparaît comme une solution efficace pour une organisation de petite taille dans laquelle les rôles, les fonctions et les modes de fonctionnement des différentes entités sont clairement définis. Ce type d'ajustement semble en revanche difficilement applicable à l'échelle d'un territoire. Certaines entités peuvent trouver des solutions partielles, sans pour autant régler le problème de la communauté. Les problèmes de la communauté ne sont pas, en ce sens, la somme des problèmes individuels. Et la présence d'unités développant des capacités propres aux OHF ne garantit pas l'existence de cette capacité-là pour l'ensemble du système.

### **Une multiplicité d'objectifs et de missions**

Les OHF sont généralement spécialisées dans des missions et des opérations pointues et précises qu'elles maîtrisent. Nous pouvons parler ici de compétence centrale clairement identifiable, évitant tout dispersement. Dans cette logique, la multiplicité des missions d'une collectivité territoriale rend difficile le maintien d'une telle analogie. En effet, la question des missions et des finalités d'un territoire renvoie à une réalité allant au-delà de l'analyse classique du « portefeuille d'activités » développée dans les organisations.

### **Les phénomènes de « disembedding » et de « reembedding »**

Pour Giddens, la modernité se caractérise par l'existence de mécanismes de déracinement des activités sociales d'une part (phénomène de *disembedding*, en lien avec une distanciation temporelle et spatiale) et de ré-enracinement (*reembedding*) d'autre part :

*The dynamism of modernity derives from the separation of time and space and their recombination in forms which permit the precise time-space "zoning" of social life; the disembedding of social systems (a phenomenon which connects closely with the factors involved in time-space separation), and the reflexive ordering and reordering of social relations in the light of continual inputs of knowledge affecting the actions of individuals and groups (Giddens, 1990, p. 17).*

Ce chaînage fait de déracinements et de ré-enracinements complexifie la lecture des phénomènes sociaux en séquençant la continuité temporelle et spatiale. Nous touchons ici aux difficultés, pour des OHF, d'intégrer ce chaînage et



de parvenir à s'encapsuler en conservant leur « intégrité » dans un cadre territorial beaucoup plus ouvert que ne le sont généralement les organisations – même si pour des auteurs comme Perrow (1984), les organisations se définissent elles-mêmes comme des « systèmes ouverts » dans la mesure où elles sont engagées dans des échanges nécessaires et conditionnant leur viabilité.

### **La spécificité des territoires à dangerosité inhérente**

Les différentes formes d'inhérence que nous avons pu identifier (permanente, cyclique ou aléatoire) représentent un cadre de réflexion intégrant une typologie des dangers inhérents non prise en compte par les théories sur les OHF. La gestion de l'inhérence, sous ces diverses formes, nécessite le développement d'un mode de connaissance approprié et spécifique qui prend corps dans le cadre de la proposition théorique évoquée précédemment : le maintien de l'écosystème (au sens large, incluant la présence de l'homme) dans un territoire dangereux passe par une transformation permanente du système dans le cadre d'une adaptation génétique (apprentissage de type 2). De cette proposition découle l'obligation d'une réflexion sur le passage de modes d'adaptation somatiques à une transformation génétique (passage d'apprentissages de type 1  $\Rightarrow$  2).

Tout d'abord, un territoire recherchant une adaptation génétique face à une dangerosité aléatoire se doit de développer une sensibilité à l'incongru (Jones, 1975). La capacité du manager à introduire volontairement de la dissonance, de l'inattendu, dans son analyse du territoire constitue un exercice de style profitable à un désapprentissage-réapprentissage permanent.

En ce qui concerne l'inhérence cyclique, il convient d'instaurer un désapprentissage-réapprentissage vélocé et permanent. En effet, le caractère cyclique de la dangerosité n'implique pas la réplication des situations de risque. Les acteurs de terrain insistent généralement sur le fait qu'aucune crise ne se ressemble, même quand une crise est considérée comme cyclique. Le contexte change, le risque évolue et la configuration du territoire permet des interactions risque-territoire qui fondent l'« originalité » de chaque crise. La dimension pragmatique de l'action publique, dans la mesure où elle respecte certaines règles fondamentales, doit permettre d'instaurer ce type de désapprentissage-réapprentissage vélocé. Par temps calme, la règle (c'est-à-dire la dimension normative de l'action publique) apparaît comme un appui non négligeable, malgré les possibilités de transgression, alors qu'en situation d'urgence, le pragmatisme tend à reprendre le dessus et demande à être canalisé.

Dans le cas d'une dangerosité permanente, nous pouvons insister sur la nécessité d'un couplage serré entre l'adaptation somatique et la transformation génétique. Ce couplage s'effectuera d'autant plus facilement que la connaissance aiguë du territoire et l'existence d'une véritable culture du risque porteront les actions menées. Le caractère permanent de la dangerosité est un paramètre important permettant au territoire de s'adapter à travers un ancrage d'éléments culturels forts.

Enfin, il existe des facteurs déclencheurs et bloquants du point de vue de la transformation (type 1  $\Rightarrow$  type 2) communs à l'ensemble des types d'inhérence

recensés. Il s'agit notamment des capacités et des motivations à rester et à adapter notre manière de vivre sur un territoire donné. L'a-territorialisation des activités, c'est-à-dire le fait que les activités menées sur le territoire ne soient plus directement en lien avec les caractéristiques de ce dernier et puissent être conduites indifféremment dans tout autre territoire, est en cela une manière de se couper du territoire. Les différents biais cognitifs (tels que l'oubli, le déni, les idées reçues, les routines, etc.) sont également propices à créer ou à maintenir une distance avec la nécessité d'actualiser notre rapport au territoire. De même, les tensions entre développement et sécurité du territoire, dans un contexte d'attractivité de ce dernier, représentent une difficulté supplémentaire pour le manager public.

Un tableau synthétique proposant un ensemble de facteurs déclencheurs et bloquants du point de vue de la transformation (type 1 => type 2) peut être présenté (tableau 1).

**TABLEAU 1 : UNE SYNTHÈSE DES DÉTERMINANTS DE LA TRANSFORMATION**

**LES FACTEURS DÉCLENCHEURS/ACCÉLÉRATEURS**

**TYPE D'INHÉRENCE**

<b>ALÉATOIRE</b>	<b>CYCLIQUE</b>	<b>PERMANENT</b>
Sensibilité à l'incongru	Pragmatisme	Culture du risque
Désapprentissage – réapprentissage permanent	Désapprentissage – réapprentissage véloce	Couplage serré entre somatique et génétique
Motivation des populations à rester sur un territoire / relecture, actualisation du territoire		
Connaissance aigüe du territoire		
Disponibilité des ressources nécessaires à la transformation		

**LES FACTEURS BLOQUANTS**

**TYPE D'INHÉRENCE**

<b>ALÉATOIRE</b>	<b>CYCLIQUE</b>	<b>PERMANENT</b>
Enfermement dans la gestion du quotidien	Polarisation des dimensions pragmatiques et normatives de l'action publique	Éléments constitutifs de l'environnement de la gestion des risques
Croyance que cela ne nous arrivera pas	Rôle détourné de la crise, dictature de l'immédiat	Conflits de rôles et d'intérêts
L'a-territorialisation des activités		
Perceptions, idées reçues, biais cognitifs (oubli, routines, déni...)		
Développement	← Attrait du territoire →	Sécurité

Bien évidemment, certains phénomènes s'articulent de telle manière qu'ils pourraient être à la fois un facteur déclencheur et un facteur bloquant selon la façon dont ils sont abordés. La crise peut représenter un facteur déclencheur et accélérateur important du point de vue de la transformation. Cependant, certaines propriétés de la crise conditionnent cette potentialité : le fait d'agir dans l'urgence, sans préparation ou de détourner le rôle de la crise peut favoriser des adaptations de type 1 plutôt que de type 2. De même, certains éléments constitutifs de l'environnement de la gestion des risques sont porteurs de possibilités d'adaptation génétique même si, d'une manière générale, les contraintes lourdes qui les caractérisent grèvent les possibilités de transformation. Par ailleurs, certains phénomènes produisent des effets différents en fonction du type d'inhérence. Par exemple, le brassage des populations peut agir comme un frein à l'adaptation génétique face à une dangerosité permanente alors que ce même phénomène, en brisant les effets de routine, peut servir de véritable levier permettant d'insuffler un désapprentissage/réapprentissage face à une dangerosité aléatoire ou cyclique.

Au vu de ces éléments, les théories sur les OHF semblent donc connaître de sérieuses limites dans leur capacité à répondre de manière opérationnelle à la gestion des TDI. Il n'en demeure pas moins une réelle nécessité de rapprochement et de véritables points d'accroche permettant de penser la fiabilisation des TDI.

### ■ LA NÉCESSITÉ D'UN RAPPROCHEMENT ENTRE LES TERRITOIRES À DANGÉROSITÉ INHÉRENTE ET LES ORGANISATIONS À HAUTE FIABILITÉ

La non-applicabilité relative de la logique des OHF qui vient d'être mise en avant n'interdit pas de tirer quelques enseignements de cette approche. Pour cela, il convient de revenir sur la pertinence d'une telle association à travers une relecture des préceptes des OHF.

Nous pouvons tout d'abord relever l'obligation de résilience qui pèse sur nos sociétés, en raison notamment de leur caractère sédentaire. L'attention portée aux échecs est également systématiquement mise en avant à travers la nécessité des retours d'expérience. De la même manière, nous pouvons évoquer la méfiance envers la simplification des interprétations et la sensibilisation aux opérations qui restent conditionnées par une lecture intelligente du territoire qui suppose une connaissance aigüe de ce dernier et une certaine déférence envers l'expertise locale.

#### L'obligation de résilience

Tout comme les OHF, les territoires présentent, de fait, une obligation de résilience en raison des caractéristiques sédentaires de nos sociétés. La possibilité d'un effondrement sociétal n'est pas un mythe et les travaux de Diamond (2006) sont là pour nous le rappeler. À partir de plusieurs études de cas longitudinales et historiques, Diamond cible cinq facteurs dont la combinaison partielle ou totale peut conduire à l'effondrement des sociétés : les dommages environnementaux,

les changements climatiques, les voisins hostiles, les rapports de dépendance avec des partenaires commerciaux et les capacités propres de la société (en fonction de ses valeurs, par exemple) à se gérer efficacement (gouvernance). Dans cette perspective globale du « déclin civilisationnel », les problématiques de TDI que nous exposons devraient déboucher sur le développement de formes d'apprentissages et de résilience permettant de faire face notamment au cinquième facteur.

### **L'attention portée aux échecs plutôt qu'aux succès**

L'attention portée aux échecs plutôt qu'aux succès semble également une démarche intéressante à adopter. À ce titre, si la nécessité des retours d'expérience est systématiquement invoquée à la suite des crises territoriales, nous pouvons malgré tout regretter le manque de projection qui généralement s'ensuit (les exercices de simulation et de scénarisation réalistes, par exemple). Gérer la dangerosité inhérente au territoire demande une préparation particulière et rejoint en cela les théories sur les OHF, même si certaines difficultés d'application au territoire ont pu être soulevées. En ce sens, si la coordination mutuelle est rendue difficile par certains côtés, elle ne doit pas pour autant être abandonnée. La qualité de la réactivité est un gage de survie et ce n'est pas parce que nous prôtons plus de proactivité que la réactivité est à bannir : la réactivité elle-même se prépare.

### **La méfiance envers la simplification des interprétations, la sensibilisation aux opérations et la déférence envers l'expertise**

Une lecture intelligente du territoire rejoint certaines propriétés des OHF telles que la méfiance envers la simplification des interprétations ou encore la sensibilisation aux opérations. En effet, le caractère délicat des opérations menées sur un territoire, compte tenu de sa réactivité, ne permet pas une approche déconnectée, désensibilisée des spécificités de ce dernier. Ce type de lecture reste largement conditionné par une certaine déférence envers l'expertise locale. Nous pouvons évoquer ici la conception d'outils visant à activer et à accroître l'expertise locale. C'est le cas notamment des réserves communales de sécurité civile mises en place à la suite de la loi n° 2004-811 du 13 août 2004 portant sur la modernisation de la sécurité civile. Ce dispositif, innovant en matière d'implication et de couverture du territoire face aux risques, vise à dynamiser le tissu local dans le contexte de la gestion des risques. Ce dispositif peut néanmoins causer un certain nombre d'obstacles opérationnels, par exemple en termes de responsabilité juridique.

Plus largement, le travail à accomplir en matière de développement d'une culture du risque implique, pour le décideur public local, une connaissance aiguë des caractéristiques des populations qui occupent un territoire ou transitent par celui-ci. Cette connaissance se décline notamment en termes de pratiques, d'attitudes, de représentations et de comportements de sa population par rapport au risque.

Il convient d'agir sur les représentations sociales des collectivités (Baxter et Greenlaw, 2005). Ainsi, le fait de connaître son territoire dans sa dimension historique et ses dynamiques actuelles pourrait éviter l'utilisation d'adaptations somatiques systématiques en lien avec une méconnaissance des caractéristiques génétiques du territoire. En cela, combattre l'oubli apparaît indispensable.

L'activation d'une culture du risque converge ici vers la nécessité d'une préparation du territoire se rapprochant des logiques des OHF.

## ■ CONCLUSION

Pour conclure, si un rapprochement entre théories sur les OHF et TDI, porté par une réelle nécessité, des préoccupations communes et une relative proximité théorique, semble tout indiqué, il n'en est pas pour autant aisé. La transposition d'outils d'analyse d'un champ d'application à un autre est une opération délicate dont il ne faut pas sous-estimer les effets. En ce sens, penser la fiabilisation des TDI à l'aune des théories sur les OHF implique de s'interroger sur l'opportunité même d'un tel rapprochement.

Dans ce cadre, nous avons pu relever un certain nombre d'écueils, poser les jalons mais aussi les conditions d'une possible extension des théories sur les OHF au management des TDI. Ce travail n'est certes qu'un prélude, un préalable qui, nous l'espérons, pourra servir de base à de futurs travaux. Car au-delà des difficultés que nous pouvons relever dans ce « saut » théorique, la simulation et l'anticipation des crises territoriales semblent constituer des voies de fiabilisation importantes pour le futur, dont les théories sur les OHF ne sauraient être écartées.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C. (1977). « Double Loop Learning in Organizations », *Harvard Business Review*, vol. 55, n° 5, p. 115-125.
- Astley, W. G. et C. J. Fombrun (1983). « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Barnier, M. (1995). *Loi n°95-101 du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement*, France.
- Bateson, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit*, [traduction de *Steps to an Ecology of Mind* (1972)], Paris, Seuil.
- Baxter, J. et K. Greenlaw (2005). « Explaining Perceptions of a Technological Environmental Hazard Using Comparative Analysis », *The Canadian Geographer*, vol. 49, n° 1, p. 61-80.
- Beck, M., D. Asenova et G. Dickson (2005). « Public Administration, Science, and Risk Assessment: A Case Study of the U.K. Bovine Spongiform Encephalopathy Crisis », *Public Administration Review*, vol. 65, n° 4, p. 396-408.
- Bourrier, M. (dir.) (2001). *Organiser la fiabilité*, Paris, L'Harmattan.
- Chartier, J. et S. Gabler (2001). *La communication des risques et le gouvernement : théorie et application à l'Agence canadienne d'inspection des aliments*, Direction générale des affaires publiques et réglementaires.
- Clark, L. et J. Short (1993). « Social Organization and Risk: Some Current Controversies », *Annual Review of Sociology*, vol. 19, p. 375-399.
- Diamond, J. (2006). *Effondrement : comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie*, Paris, Gallimard.
- Di Meo, G. (1998). *Géographie sociale et territoire*, Paris, Nathan.
- Giddens, A. (1990). *Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Hammit, J. K. (2000). « Evaluating Risk Communication: In search of a Gold Standard », dans M. P. Cottam et autres (dir.), *Foresight and Precaution*, Rotterdam, Balkema, p. 15-19.
- Harding, T. W. et autres (2001). *Management des risques majeurs : des disciplines à l'interdisciplinarité*, programme plurifacultaire du Rectorat MRM, Université de Genève.
- Jones, R. V. (1975). « The Theory of Practical Joking: An Elaboration », *The Institute of Mathematics and its Applications*, vol. 11, n° 2, p. 10-17.
- Kuhn, A. (1999). *Éléments d'histoire de la structuration des territoires français*, document de travail, Nancy, Grefige-Nancy 2.
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure*, New York, Free Press.
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF.
- Morin, E. (1986). *La méthode, Tome III, La connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil.
- November, V. (2002). *Les territoires du risque, le risque comme objet de réflexion géographique*, Berne, Peter Lang.

- Padioleau, J. G. (2003). *Arts pratiques de l'action publique ultra-moderne*, Paris, L'Harmattan.
- Padioleau, J.-G. (1999). « L'action publique post-moderne : le gouvernement politique des risques », *Politiques et management public*, vol. 17, n° 4, p. 85-127.
- Pauchant, T. C. et I. I. Mitroff (1995). *La gestion des crises et des paradoxes : prévenir les effets destructeurs de nos organisations*, Montréal, Québec/Amérique.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, New York, Basic Books.
- Royer, I. (2001). *Stopping-Champions of Failing Projects*, Best Paper Proceedings, Academy of Management Conference, Washington D.C., 3-8 août.
- Slovic, P. (1999). « Trust, Emotion, Sex, Politics and Science: Surveying the Risk-assessment Battlefield », *Risk Analysis*, vol. 19, n° 4, p. 689-701.
- Tiberghien, B. (2008). « Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente », *Vie et sciences économiques*, ANDESE, n° 178, p. 76-89.
- Tiberghien, B. (2006). *Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des Territoires à dangerosité inhérente*, Thèse, IMPGT d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.
- Watzlawick, P., J. Weakland et R. Fish (1981). *Changements : paradoxes et psychothérapie*, première édition 1975, Paris, Seuil.
- Weick, K. E. (1990). « The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster », *Journal of Management*, vol. 16, n° 3, p. 571-593.
- Weick, K. E. et K. M. Sutcliffe (2001). *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Weick, K. E., K. M. Sutcliffe et D. Obstfeld (1999). « Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness », dans B. Staw et R. Sutton (dir.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, Stamford, JAI Press, p. 81-123.