

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

RAPPORT DE STAGE EFFECTUÉ AU CITÉ-ID

PRÉSENTÉ À MADAME MARIE-CHRISTINE THERRIEN
COMME EXIGENCE FINALE DE L'ACTIVITÉ D'INTÉGRATION
ENP7969-S - STAGE

PAR SANDRINE VEILLETTE

MONTRÉAL,
AOÛT 2021

Table des matières

Liste des figures	4
Liste des tableaux	4
Liste des abréviations	5
1. Introduction.....	6
2. Présentation du Cité-ID.....	7
2.1 Mission du Cité-ID	7
2.2 Direction au sein de laquelle les activités du stage se sont déroulées	7
2.3 Présentation du Bureau de la sécurité civile de la Ville de Québec	8
3. Mandat	8
3.1 Modification du mandat.....	9
4. Recension des écrits.....	11
4.1 Quatre grandes phases de la gestion de crise.....	11
4.1.1 Prévention et mitigation	11
4.1.2 Préparation	12
4.1.3 Intervention	13
4.1.4 Rétablissement	14
4.2 Résilience.....	15
4.2.2 Résilience et sécurité civile.....	15
4.2.3 Approche organisationnelle de la résilience	16
4.2.4 Comprendre son environnement	17
4.2.5 Flexibilité versus planification.....	19
4.2.6 Ambidextérité	20
5. Méthodologie de recherche.....	21
5.1 Recherche-action	21
5.2 Collecte de données	22
6. Résultats	24
6.1 Réflexe d'anticipation.....	24
6.2 Typologie de veille et la veille stratégique	26
6.3 Processus de veille.....	29
6.4 Quatre types de mécanismes.....	30
6.4.1 Mécanisme informatif	31
6.4.2 Mécanisme anticipatif	31

6.4.3	Mécanisme délibératif.....	32
6.4.4	Mécanisme décisionnel	33
6.5	Suivi analytique de la mise en œuvre du processus de veille avec la Ville de Québec...37	
7.	Discussion	43
8.	Conclusion	45
9.	Annexe	46
9.1	Annexe 1 : Schéma mécanismes délibératifs	46
10.	Bibliographie.....	47

Liste des figures

Figure 1 : Modèle d'intégration de la veille informationnelle dans la veille stratégique	28
Figure 2 : Quatre types de mécanismes.....	29
Figure 3 : Processus de formation sur la veille stratégique.....	38
Figure 4 : Mécanismes coordonnés par une unité de résilience	40

Liste des tableaux

Tableau 1 : Phases d'un processus prospectif	32
--	----

Liste des abréviations

BSC	Bureau de la sécurité civile
OMSC	Organisation municipale de la sécurité civile
MSP	Ministère de la Sécurité publique
SPC	Sécurité publique Canada

1. Introduction

Ce rapport d'activité représente l'aboutissement d'un stage réalisé au sein du Cité-ID Living Lab. Il s'est déroulé dans le cadre du programme de maîtrise en administration publique, profil pour professionnel de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

Ce rapport se divise en cinq sections. La première partie consiste à présenter l'organisme d'accueil ainsi que l'organisme partenarial du mandat. Ensuite, le mandat en tant que tel et les activités réalisées sont détaillés. La deuxième section du rapport recense les écrits scientifiques pertinents dans le cadre de la réalisation du mandat. La troisième partie fait état de la méthodologie de recherche employée. Ensuite, les résultats de la démarche face à la problématique sont exposés. Finalement, la dernière partie vise à amorcer une discussion quant aux résultats obtenus et à pousser la réflexion.

2. Présentation du Cité-ID

2.1 Mission du Cité-ID

Le Cité-ID Living Lab – Gouvernance de la résilience urbaine (Cité-ID) est l'organisation au sein de laquelle le stage s'est déroulé durant la période de janvier 2021 à juillet 2021 pour un total de 728 heures. Un Living Lab est considéré comme « un environnement d'innovation ouvert, ancré sur des situations réelles, dans lequel l'innovation des utilisateurs est entièrement intégrée dans le processus de cocréation des nouveaux services, produits ou infrastructures sociétales » (Commission européenne, 2009, p. 5). Le Cité-ID est un laboratoire de recherche-action rattaché à l'ENAP qui regroupe les divers acteurs de la résilience urbaine tant au Canada qu'ailleurs dans le monde. Ces acteurs sont des gestionnaires urbains, des organisations privées, des citoyens ou encore des chercheurs universitaires. Ce laboratoire de recherche-action s'intéresse à la complexité en contexte urbain et réalise des travaux en collaboration avec les différents acteurs de la résilience urbaine afin de coconstruire des pratiques de gouvernance innovantes qui permettent de développer leur résilience. Le Cité-ID agit comme une courroie de transmission de connaissances (données, processus, meilleures pratiques, etc.) facilitant la collaboration multisectorielle entre les chercheurs et les praticiens. La démarche du Cité-ID a pour objectifs de soutenir les transformations des pratiques organisationnelles, le développement de nouvelles capacités chez les acteurs individuels et organisationnels et l'apprentissage au sein d'organisations.

2.2 Direction au sein de laquelle les activités du stage se sont déroulées

Le Cité-ID est dirigé par la professeure Marie-Christine Therrien de l'ENAP et codirigé par Geneviève Baril et Julie-Maude Normandin. La réalisation du mandat fut sous la direction de Marie-Christine Therrien et de Geneviève Baril. Marie-Christine agissait en tant que conseillère académique alors que Geneviève Baril agissait à titre de mandant en remplacement de Julie-Maude Normandin qui est partie en congé de parentalité en décembre 2020. L'équipe de recherche était alors composée de Marie-Christine Therrien, de Geneviève Baril et de la stagiaire. Marie-Christine agissait en tant que conseillère tant avec les intervenants de la Ville de Québec qu'avec Geneviève Baril et la stagiaire. La réalisation des tâches plus concrètes était plutôt exécutée par Geneviève Baril et la stagiaire. Geneviève Baril encadrait la stagiaire dans la réalisation des tâches.

2.3 Présentation du Bureau de la sécurité civile de la Ville de Québec

Bien que l'organisation d'accueil pour le stage fût le Cité-ID, le caractère partenarial du mandat requiert la présentation du Bureau de la sécurité civile de la Ville de Québec (BSC). Le Bureau de la sécurité civile de la Ville de Québec a été créé en 2002 lors de la constitution de la nouvelle ville. Le BSC assure la coordination de la démarche de sécurité civile de la Ville de Québec (Ville) en assurant la fonction de soutien-conseil. Ce bureau relève directement de la direction générale adjointe responsable des dossiers de la sécurité publique. Le BSC et ses membres (directeurs et conseillers) assurent une vigie ainsi qu'une anticipation des conséquences à travers les quatre dimensions de la sécurité civile (prévention, préparation, intervention et rétablissement). En effet, le directeur du BSC est responsable de conseiller le coordonnateur municipal de la sécurité civile en ce qui concerne la gestion des risques. Le directeur du BSC est aussi responsable du soutien aux missions et aux unités administratives, de la coordination et de la production des plans et des documents utilisés en sécurité civile à la Ville ainsi que de la coordination, de la formation et des exercices. Le directeur est d'ailleurs appelé à déployer des processus d'alerte et de mobilisation, à gérer la Mission du soutien à l'Organisation municipale de sécurité civile (OMSC), à préparer l'évaluation de performance de l'OMSC et à recommander au coordonnateur municipal de la sécurité civile de mettre fin à une situation d'exception.

3. Mandat

Afin de soutenir la Ville dans son processus de rétablissement interne et collectif face à la Covid-19, le Cité-ID était responsable de réaliser un mandat de rétroaction et d'apprentissage visant à améliorer le processus de rétablissement en cours et à tirer des leçons transférables à d'autres municipalités ou face à d'autres types de crises. Plus précisément, ce projet d'engagement partenarial entre la Ville de Québec et le Cité-ID comportait trois objets d'étude : (1) la gestion du chevauchement entre l'intervention et le rétablissement (2) la gestion de la relève et (3) l'identification des innovations et apprentissages.

Dans ce contexte, l'offre de stage stipulait que la stagiaire effectuerait une analyse du processus de rétablissement entamée par la Ville de manière à soutenir la réflexion aux sujets suivants : a) la gestion du chevauchement entre les dimensions de l'intervention et du rétablissement et b) la gestion de la relève de manière à proposer des recommandations. Le chevauchement entre les dimensions de l'intervention et du rétablissement signifie que certaines problématiques

habituellement gérées sous l'angle du rétablissement deviennent des enjeux qui relèvent de la cellule d'intervention. Ce chevauchement affecte et complexifie le niveau de compréhension des personnes mobilisées concernant leur rôle qu'elles doivent assumer. Enfin, les outils de gestion et de planification ne sont pas adaptés aux allers-retours entre l'intervention et le rétablissement.

Le second enjeu est celui de la gestion de la relève. La gestion de la pandémie, en plus des dossiers réguliers à gérer, entraîne l'épuisement chez plusieurs personnes impliquées dans l'intervention et le rétablissement. Il devient difficile de planifier la gestion de la relève afin d'assurer le transfert d'expertises et de connaissances.

Pour ce stage, la stagiaire devait réaliser les tâches suivantes :

- Réaliser une revue des littératures scientifique et grise sur les effets du chevauchement de l'intervention et du rétablissement en gestion de crise, ainsi que sur les outils de gestion d'équipe et de gestion des ressources humaines en situation de crise.
- Documenter la gestion du rétablissement de la Ville de Québec par la prise de notes d'observation lors des rencontres, l'analyse des documents pertinents ainsi que la réalisation d'entrevues (développement du questionnaire, coordination des entrevues, réalisation des entrevues).
- Analyser les données de manière à identifier :
 - les effets positifs et négatifs du chevauchement de l'intervention et du rétablissement, les pratiques et outils de gestion déjà en place pour gérer le chevauchement, ainsi que les recommandations possibles dans ce domaine.
 - les facteurs facilitants et limitants la gestion de la relève, les pratiques et les outils de gestion de la relève, ainsi que les recommandations possibles dans ce domaine.
- Organiser un atelier d'échange avec les praticiens de la Ville de Québec afin de discuter des principaux résultats et de coconstruire avec les praticiens les recommandations à retenir.
- Rédiger un rapport final.

3.1 Modification du mandat

En raison du caractère imprévisible de la pandémie de Covid-19, le mandat a dû être adapté en cours de route afin de répondre aux besoins de la Ville et des objectifs de recherche du Cité-ID. Le

premier enjeu à l'étude concernait le chevauchement entre les dimensions de l'intervention et du rétablissement. Toutefois, suite à des discussions avec la Ville, il a été établi qu'en raison de la prolongation de la pandémie avec la troisième vague, le rétablissement ne sera pas pleinement mis en place. Dans une crise comme celle-ci de très longue durée où la vitesse pour une ville n'est pas très grande, hormis lors des changements de palier d'alerte qui affectaient les mesures sanitaires et populationnelles en vigueur la Ville se retrouve alors à mi-chemin entre l'intervention et le rétablissement. Toutefois, le lot d'impacts collatéraux dus à la pandémie est important et ce sont principalement les villes qui gèrent à une échelle locale les conséquences de ces effets collatéraux (augmentation des vulnérabilités sociales et économiques, gestion de l'itinérance, etc.). Ainsi, à mi-chemin entre l'intervention et le rétablissement et devant l'incertitude causée par la pandémie, la Ville souhaitait réduire cette incertitude par des moyens d'anticipation. Le BSC a donc identifié comme enjeu la capacité à anticiper les conséquences possibles. La Ville considère que l'anticipation des conséquences se fait dans les quatre dimensions de la sécurité civile, soit la prévention, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Le plan de sécurité civile de la Ville indique notamment qu'il appartient à la Mission du soutien à l'OMSC de coordonner le travail d'anticipation des conséquences à partir de l'information reçue des missions et des unités administratives de la Ville. En raison de la modification du mandat, ce projet partenarial avait finalement pour **objectif de renforcer la résilience de l'OMSC en développant la capacité d'anticipation des membres de l'OMSC (conseillers stratégiques du BSC et chargés de mission) et en adaptant les structures existantes à devenir plus résilientes.**

Après avoir pris connaissance du terrain et de l'état de la situation, le mandat avec la Ville a été restructuré autour de deux enjeux principaux : (1) le développement d'une capacité d'anticipation chez les conseillers stratégiques du BSC et chez les chargés de mission et (2) l'adaptation des structures à devenir plus résilientes. Le mandat principal de la stagiaire concernait le premier enjeu, soit le développement d'une capacité d'anticipation. Pour ce faire, la stagiaire a réalisé les tâches suivantes :

- Documenter les différents types de veilles.
- Réaliser une présentation sur la veille stratégique à l'OMSC.
- Réaliser quatre ateliers de formation sur la veille auprès des conseillers stratégiques du Bureau de sécurité civile.

- Documenter la gestion de l'intervention et du rétablissement de la Ville par la prise de notes d'observation lors des rencontres bihebdomadaires du BSC.
- Rédiger le rapport final.

4. Recension des écrits

Cette recension des écrits a pour objectif de mettre en lumière différents concepts, notions et connaissances théoriques rattachés au domaine de la sécurité civile et de la résilience urbaine qui ont été mobilisés par la stagiaire afin de soutenir la réalisation du mandat qui lui a été confié. La première section de cette recension des écrits définira d'abord les quatre grandes phases de gestion de crise, à savoir la prévention, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Ensuite, la notion de résilience sera présentée et plusieurs de ses déclinaisons seront analysées. En effet, l'analyse portera sur les concepts de la résilience organisationnelle, de *mindfulness*, de la tension entre la flexibilité et la planification ainsi que sur la notion d'ambidextérité.

4.1 Quatre grandes phases de la gestion de crise

Cette approche de la gestion de crise se fonde sur un processus séquentiel en quatre phases. Ces phases sont généralement la mitigation ou la prévention, la préparation, l'intervention et le rétablissement. Ces quatre grandes phases agissent comme guide aidant les gouvernements à structurer leurs actions à entreprendre avant, pendant et après une crise. Ces quatre dimensions se retrouvent dans la Loi sur la sécurité civile du Québec qui a été adoptée en 2001 (LRQ c. S-2.3, art. 1) et le gouvernement fédéral reconnaît les quatre phases comme des « piliers de la gestion des urgences » (Canada 2008, p.21 ; Normandin 2019, p.34). Le plan de sécurité civile de la Ville de 2019 a même été conçu en fonction de quatre dimensions de la sécurité civile. Pour chacune des dimensions, les mécanismes mis en place et les responsabilités des différents intervenants sont détaillés.

4.1.1 Prévention et mitigation

La prévention en tant que dimension de la sécurité civile s'est développée à partir des années 1975, en parallèle avec l'élargissement du cadre de la sécurité civile et l'augmentation des sinistres et des risques (MSP 2008, p.28). Aujourd'hui, la phase de prévention est incontournable en sécurité civile

et est de plus en plus considérée comme un élément central des efforts en matière de sécurité civile. La prémisse de la prévention est que les collectivités sont exposées au quotidien à des risques sur lesquels elles peuvent habituellement intervenir afin d'en diminuer l'importance. L'idée derrière la dimension de la prévention est qu'une collectivité voulant assurer la protection de son milieu de vie ainsi que sa prospérité économique et sociale agît en amont des sinistres afin de les éviter ou bien d'en réduire les conséquences (MSP 2008, p.28). Le Ministère de la Sécurité publique du Québec définit la prévention comme : « l'ensemble des mesures établies sur une base permanente qui concourent à éliminer les risques, à réduire les probabilités d'occurrence des aléas ou à atténuer leurs effets potentiels » (MSP 2008, p.28).

La prévention comprend donc des mesures d'atténuation structurelles (par exemple, des digues) et des mesures d'atténuation non structurelles (par exemple, des incitatifs en matière d'assurance) (Sécurité publique Canada 2017, p.5). En ce qui concerne les séismes ou les vents violents, la prévention ne cherche pas à prévenir ces aléas naturels, mais plutôt à atténuer les conséquences potentielles par la mise en œuvre de mesure qui permet de réduire la vulnérabilité des milieux face à ces aléas (MSP 2008, p.29). Bien qu'il soit démontré qu'investir dans la prévention permet d'épargner des coûts économiques qui devraient être déboursés à la suite d'un sinistre (EQE International 1999 ; Banque mondiale 2004), la démonstration de la pertinence et de l'importance d'investir dans la prévention par rapport à d'autres enjeux ou besoins de la collectivité plus immédiats demeure une des principales difficultés de la dimension de la prévention.

En matière de résilience, la dimension de la prévention de la sécurité civile s'appuie sur le concept de responsabilité partagée et sur la mise en œuvre d'une stratégie de gestion intégrée des risques (Ville de Québec 2019, p.22). Le Plan de sécurité civile de la Ville suggère que la résilience se manifeste également par des actions prises par celle-ci pour éviter ou diminuer le risque qu'une situation d'urgence ou d'exception se reproduise.

4.1.2 Préparation

Cette dimension se définit comme « l'ensemble des activités et des mesures destinées à renforcer les capacités de réponses aux sinistres » (MSP 2008, p.32). L'objectif de cette dimension est de développer les capacités de tout acteur de la collectivité (citoyens, entreprises privées, société civile, autorité publique) à faire face à une crise de manière à sauver des vies et à réduire les dommages (Normandin 2019, p. 36). Des mesures doivent donc être mises en place afin de préparer

une collectivité à répondre à un sinistre de manière appropriée. Ces mesures sont par exemple des plans d'intervention d'urgence, des ententes d'assistance mutuelle, l'inventaire des ressources et des équipements, des programmes de formations et d'exercices, etc. (Sécurité publique Canada 2017, p. 7).

Cette dimension doit donner lieu à une préparation qui est intégrée, flexible et applicable à tout moment de l'année et doit tenir compte du fait les sinistres ne respectent ni les limites géographiques ni les juridictions (MSP 2008, p.32). Elle repose alors sur l'efficacité des plans et des procédures, des structures ainsi que sur la formation du personnel et la tenue d'exercices (Ville de Québec 2019, p. 26).

En regard à la résilience, la préparation consiste à veiller à ce que chaque composante de la Ville applique un mécanisme de relève qui permet de bonifier la réponse initiale (Ville de Québec 2019, p. 26). De plus, le volet préparation, par l'entremise d'activités de formations, des exercices et par l'intégration des recommandations formulées lors d'activités de rétroaction renforce les compétences ainsi que les réflexes des employés dans l'objectif d'optimiser ses capacités de détection, de mobilisation et d'intervention (Ville de Québec 2019, p.26).

4.1.3 Intervention

Le Ministère de la Sécurité publique définit cette phase comme : « l'ensemble des mesures prises immédiatement avant, pendant ou immédiatement après un sinistre pour protéger les personnes, assurer leurs besoins essentiels et sauvegarder les biens et l'environnement » (MSP 2008, p.34). En ce qui concerne les sinistres qui sont de nature soudaine, les mesures d'interventions sont caractérisées par l'urgence de leur mise en œuvre dans la mesure où les minutes et les heures peuvent être capitales (MSP 2008, p.34). Les principales mesures d'intervention sont :

- L'activation des structures et des modalités d'organisation et de coordination de la réponse aux sinistres ;
- L'application des mécanismes et de procédures d'alerte et de mobilisation ;
- Le déploiement des secours à la population et des mesures de sauvegarde des biens et des milieux naturels ;
- La mise en place de mécanismes visant le maintien des services essentiels et la protection des activités économiques ;

- L'aide à la population ;
- La diffusion d'information publique concernant la situation (MSP 2008, p.35).

En matière de résilience, l'intervention a pour objectif de veiller à ce que les actions d'intervention reposent de manière planifiée et organisée sur toutes les ressources d'une collectivité pour faire face à la situation, s'adapter à celle-ci et surmonter ses conséquences (Ville de Québec 2019, p. 30). Toutefois, certains facteurs entravent la dimension d'intervention : la difficulté des autorités à faire preuve de *sensemaking*¹ alors que l'information est fracturée, voire contradictoire, le phénomène du *groupthink*², la complexité organisationnelle et interorganisationnelle, les biais cognitifs, le niveau d'incertitude élevé ou bien les jeux de pouvoir dans l'interprétation de l'information (Normandin 2019, p.38).

4.1.4 Rétablissement

La dimension de rétablissement constitue la deuxième phase de la réponse aux crises et le Ministère de la Sécurité publique la définit comme : « l'ensemble des décisions et des actions prises à la suite d'un sinistre pour restaurer les conditions sociales, économiques, physiques et environnementales de la collectivité et réduire les risques » (MSP 2008, 40). La Sécurité publique du Canada (SPC) établit qu'il y a un rapport plutôt étroit entre le rétablissement à long terme qui s'inscrit dans une perspective de développement durable et la prévention et l'atténuation de catastrophes à venir (SPC 2017, p.7)

D'ailleurs, la dimension du rétablissement est de plus en plus associée au concept de « Build Back Better » qui juge que le processus de rétablissement devrait être perçu comme une occasion pour améliorer les conditions sociales, économiques et environnementales existantes avant un sinistre (Mannakkara et coll., 2014). La SPC adopte cette vision en soulignant que les programmes de rétablissement offrent une occasion d'élaborer et de mettre en place : « des mesures visant à renforcer la résilience, notamment en reconstruisant mieux » (SPC 2017, p.7).

¹ Le *sensemaking* se définit en tant que processus social de construction et de reconstruction de significations qui permettent à des individus en interaction de donner sens au monde et d'agir collectivement (Sylvain 2012 ; Rouleau & Balogun 2008 ; Weick 1993, 2001 ; m Weick, Sutcliffe, & Obstfeld 2005).

² Janis (1991) a défini à l'origine la pensée de groupe comme « un mode de pensée auquel les gens s'engagent lorsqu'ils sont profondément impliqués dans un groupe cohésif, lorsque les membres la recherche de l'unanimité l'emporte sur leur motivation d'évaluer de manière réaliste d'autres pistes d'action » (p.237).

La Ville de Québec identifie qu'en matière de résilience, le rétablissement œuvre à éliminer ou à atténuer les conséquences de la situation afin de créer les conditions favorables à la reprise d'une vie communautaire la plus normale que possible. La Ville identifie aussi que la résilience se manifeste par l'identification des actions à prendre pour éviter ou pour diminuer le risque de répétition d'une situation d'urgence ou d'exception et pour améliorer la préparation à partir des leçons vécues lors des crises (Ville de Québec 2019, p.40).

4.2 Résilience

Initialement, le concept de résilience provient du domaine de l'ingénierie où il fait référence à la résistance des matériaux aux chocs (Mancieux 2001, p.322). L'étymologie du mot résilience renvoie à la notion de ressaut ou de rebond. Le concept de résilience était appliqué en métallurgie où il désignait la capacité d'un métal à résister aux chocs. Depuis un demi-siècle, la notion de résilience a été appropriée par d'autres domaines, notamment en psychologie où elle désigne la capacité d'un individu à subir une épreuve et à s'en remettre et en écologie où elle indique la capacité d'un écosystème à faire face aux perturbations et aux changements (MSP 2008, p. 31). Dans le domaine de la gestion des désastres, le concept de résilience émerge dans les années 1970 grâce à deux chercheurs : C.S Holling et Aaron Wildavsky (Normandin 2019, p.39). Issu du domaine de l'écologie, Holling (1973) détermine que la résistance aux perturbations ainsi que la vitesse de retour à l'état d'équilibre permettent de mesurer la résilience. Holling (1973) définit la résilience écologique comme étant la capacité d'un système à pouvoir absorber une perturbation avant que le système se restructure (Therrien 2010, p.155). Issu du domaine de l'administration publique, Wiladsvsky (1988) quant à lui, considère que la résilience est la capacité des organisations à faire face à des menaces, à apprendre et à rebondir.

4.2.2 Résilience et sécurité civile

À partir des années 1990, l'utilisation du concept de la résilience en sécurité civile se répand à travers les organisations et les gouvernements partout dans le monde. En sécurité civile, la notion de résilience est perçue comme à l'opposé de la vulnérabilité. C'est-à-dire qu'en adoptant par exemple des normes de construction qui permettent une plus grande résistance des bâtiments aux séismes, aux vents violents et aux incendies, les organisations ou les gouvernements accroissent la résilience de leur collectivité face aux effets potentiels de ces risques, tout en réduisant leur vulnérabilité à ce genre de phénomène (MSP 2008, p.32). La notion de résilience en sécurité civile

considère que chacune des communautés peut être confrontée à un sinistre et doit selon cette perspective développer ses capacités afin de limiter les effets néfastes de ces phénomènes.

4.2.3 Approche organisationnelle de la résilience

Dans les sciences de la gestion la conception de la résilience au sein des organisations émerge par l'entremise des recherches sur les organisations à haute fiabilité, les *high reliability organizations* (HRO) (Weick et coll., 1999 ; Begin et Chabaud 2010, p.129). Les organisations à haute fiabilité sont des organisations qui opèrent dans des milieux à haut risque, tels le nucléaire ou le transport aérien, l'urgence hospitalière, les centrales électriques, etc. (Normandin 2019, p.43). L'intérêt porté aux organisations à haute fiabilité est le faible taux d'accidents ou d'erreurs.

La résilience organisationnelle se définit comme la résistance d'une organisation à faire face à une perturbation et sa capacité à se rétablir (Horne 1997). Cette définition de la résilience organisationnelle demeure près des définitions de la résilience dans d'autres domaines. Toutefois, certains différencient la résilience organisationnelle par son caractère anticipatif. En effet, Madni (2007) suggère que la résilience est aussi la capacité d'anticiper une perturbation, d'y résister en s'adaptant et de se rétablir. Selon Madni et Jackson (2009) la résilience organisationnelle s'articule autour de quatre axes : éviter (anticipation), résister (absorption), s'adapter (reconfiguration) et se relever (rétablissement). Ici, un parallèle peut être fait entre ces quatre axes de la résilience organisationnelle et les quatre grandes phases de la gestion de crise présentes dans le Plan de sécurité civile de la Ville de Québec (prévention, préparation, intervention et rétablissement) (Pinel 2009, p.27).

Alors que Madni intègre la notion d'anticipation à sa définition de la résilience, Wildavsky (1988) oppose ces concepts et propose plutôt de créer un équilibre entre l'anticipation et la résilience. Cet équilibre entre l'anticipation et la résilience serait une stratégie pour réduire les risques dans des conditions incertaines. Pour Wildavsky (1988), l'anticipation signifie une évaluation minutieuse des vulnérabilités dans la communauté afin de limiter un danger évident alors que la résilience implique une réponse souple à un danger réel et une aptitude à rebondir après un événement dommageable (Comfort et coll. 2001, p.145). Les stratégies d'anticipation seraient plus efficaces contre des problèmes connus alors que les stratégies de résilience engendrent de meilleurs résultats lorsque des problèmes inconnus surviennent (Therrien 2010, p. 157). Therrien (2005) détermine

que les organisations peuvent adopter des stratégies structurelles qui leur permettent de balancer entre l'anticipation et la résilience.

D'un autre côté, pour Weick et Sutcliffe (2007) la résilience organisationnelle appelle le développement de trois types de capacités imbriquées les unes aux autres : une capacité d'absorption, une capacité d'adaptation et une capacité d'appropriation. La capacité d'absorption est ce qui permet à une organisation de ne pas s'effondrer lors d'un choc ou d'une crise. D'une part, cette capacité nécessite l'existence de ressources ainsi qu'une volonté de continuité chez les dirigeants (Begin & Chabaud 2010). Afin de résister à un choc et pour y survivre, une organisation doit être capable de mobiliser des ressources (financières, humaines, informationnelles, etc.) et que celles-ci soient disponibles dans l'immédiat. C'est ce que Cyert et March (1963) nomment un excédent organisationnel (*organizational slack*). L'idée ici est de se doter d'une marge de manœuvre advenant un choc ou un imprévu. Un excédent organisationnel permet de protéger l'organisation des turbulences environnementales et favorise aussi l'innovation en donnant la capacité de déployer des ressources en fonction des besoins (Begin & Chabaud 2010). En plus des capacités nécessaires pour absorber un choc, les dirigeants doivent démontrer une volonté de s'en sortir. La volonté de s'en sortir de la part des dirigeants est essentielle, car ce sont eux qui décident de mobiliser des ressources pour financer la continuité ainsi que le renouvellement. En plus de résister, une organisation doit être en mesure d'imaginer des solutions nouvelles face à des situations inhabituelles afin de s'adapter. C'est ce que Weick et Sutcliffe (2007) nomment la capacité de renouvellement. Finalement, la capacité d'appropriation signifie que l'organisation est en mesure de tirer des leçons et des apprentissages des événements auxquels elle a su faire face afin d'en sortir plus forte (Bégin & Chabaud 2010).

4.2.4 Comprendre son environnement

Lors d'un choc ou d'une crise, une organisation doit fournir une réponse appropriée. Pour ce faire, une organisation résiliente doit connaître et comprendre son environnement interne et externe. Une organisation résiliente se met donc à l'écoute de son environnement et des transformations qui s'y opèrent par le biais de processus de collecte d'information et d'approches réflexives afin de comprendre les changements qui surviennent (Therrien et coll., 2017 ; Normandin 2019, p. 72). Le concept de pleine conscience (*mindfulness*) met en lumière cette capacité de discerner les détails sur des questions émergentes et d'agir rapidement en réponse à ces détails (Sutcliffe, Vogus &

Dane 2016, p.56). Bien qu'il n'existe pas une définition unique, le concept de pleine conscience au niveau organisationnel implique une sensibilité à l'ensemble des détails et leur compréhension afin de développer une meilleure capacité de découvrir et de corriger les erreurs qui pourraient aboutir en crise (Therrien 2020). La pleine conscience permet d'améliorer la capacité d'observation, d'interpréter correctement les signaux faibles, de faire preuve de prudence quant à notre sagesse, de considérer le fait de remarquer certaines choses et de recadrer les informations détectées à savoir si c'est une donnée aberrante ou un évènement significatif (Therrien 2020). Therrien (2020) propose cinq processus pour qu'une organisation devienne pleinement consciente. Le premier processus consiste à se préoccuper des échecs ou des erreurs. D'une part, cela signifie de ne pas laisser le succès de l'organisation se transformer en complaisance ou en forme d'inattention. Se préoccuper des erreurs veut aussi dire s'interroger sur la conformité des descriptions de postes et de respecter les catégories institutionnelles. D'autre part, il ne faut pas négliger les petits incidents qui ont été évités de justesse, car ceux-ci révèlent parfois des problèmes de fond. Ensuite, le deuxième processus identifié par Therrien (2020) est d'éviter de simplifier les interprétations. Bien qu'il soit normal de simplifier les tâches complexes, cela peut occasionner l'accumulation d'anomalies et certaines situations graves peuvent dégénérer en crise. Ceci fait d'ailleurs échos au processus crisogène de Roux-Dufort (2010). Le premier degré d'imperfection établi par Roux-Dufort (2010) est les anomalies. Elles se caractérisent comme étant une forme de négligences ou d'erreurs qui demeurent invisibles aux yeux des gestionnaires, car elles ne menacent pas l'organisation (Roux-Dufort 2010). Ensuite, l'accumulation d'erreurs et d'anomalies rend propice une rupture ou une crise. Finalement, selon Roux-Dufort (2010), une rupture correspond à la combinaison d'actes dangereux et d'une réponse insatisfaisante de l'organisation.

Très souvent, les organisations traditionnelles négligent de se questionner sur ce qu'elles ignorent. À l'opposé, les organisations résilientes identifient ce qu'elles ne connaissaient pas et qu'elles aimeraient savoir (Therrien 2020). Afin d'éviter de simplifier les interprétations, différentes stratégies peuvent être mises en place. D'abord, une organisation peut favoriser les points de vue opposés, gérer les désaccords tout en permettant un ajustement mutuel. Ensuite, une organisation qui favorise l'autocritique et le scepticisme améliore sa fiabilité. De plus, lorsqu'une organisation sélectionne de nouveaux employés, il est important que ceux-ci possèdent des formations et des expériences variées. Finalement, l'organisation peut favoriser la rotation du personnel au sein de l'organisation ainsi que la formation continue (Therrien 2020). Le troisième processus pour devenir

une organisation pleinement consciente consiste à s'intéresser aux opérations. Pour ce faire, une organisation doit avoir conscience des interdépendances des processus afin de permettre de petits ajustements et diminuer la probabilité d'erreurs. Avoir conscience des interdépendances des processus permet aussi d'éviter les surprises causées à la surcharge et à la pression de production. Le quatrième processus est le développement de la résilience organisationnelle. Une organisation résiliente est capable de répondre à des imprévus en temps réel et avec des ressources de l'organisation, à des imprévus avec le soutien de réseaux ad hoc qui partagent leurs ressources et d'utiliser tant le savoir-faire interne de l'organisation que l'expertise externe (Therrien 2020). Finalement, le dernier processus pour devenir une organisation pleinement consciente est d'éviter les structures rigides qui sont incapables de gérer l'inhabituel. En effet, un système travaillant en silo risque d'amplifier les erreurs alors que tous les niveaux de l'organisation doivent être conscients du problème à résoudre. De plus, les décisions doivent être prises le plus près possible de l'enjeu à régler et les routines et structures doivent être en mesure de s'adapter.

4.2.5 Flexibilité versus planification

D'autre part, l'approche organisationnelle de la résilience suppose la combinaison entre une dimension défensive et proactive. La dimension défensive ou passive implique des mesures de précaution et une gestion de risque en aval, ce qui permet de faire face au choc lorsqu'il se produit. Cette dimension passive renvoie à la capacité de rebondir et de faire face à des chocs en absorbant les modifications pour survivre (Normandin 2019, p.44). Quant à elle, la dimension proactive engage de l'ingéniosité et de la créativité pour imaginer de nouvelles solutions et prendre des décisions et des actions qui lui permettent de se régénérer à plus long terme (Bégin et Chabaud 2010). D'ailleurs, Sutcliffe et Vogus (2003) différencient la résilience comme (1) une caractéristique organisationnelle et (2) un processus. La résilience en tant que caractéristique organisationnelle cherche à conserver ou à peaufiner le fonctionnement d'une organisation. C'est ce qui permet à une organisation de rebondir lors d'un choc ou d'une crise. De l'autre côté, la résilience est aussi un processus d'adaptabilité reposant alors sur la flexibilité de l'organisation où des ressources (excédants organisationnels) peuvent être mobilisées selon le contexte (Normandin 2019, p.45). Therrien et Normandin (2016) suggèrent qu'une organisation résiliente doit être en mesure de faire preuve de créativité, de flexibilité et d'adaptabilité tout en assurant un certain ordre à travers des mécanismes de coordination et des routines afin d'assurer une gestion des situations complexes. Pour ces auteurs, la survie et la croissance de l'organisation proviennent

de l'équilibre entre des facteurs d'ordre (routines, processus d'autorégulation) et des facteurs de désordre (recherche de l'innovation, créativité) (Normandin & Therrien 2016, p.110; Normandin 2019, p. 51).

4.2.6 Ambidextérité

Alors qu'une organisation doit parvenir à trouver un équilibre entre ses processus déjà établis et sa capacité d'adaptabilité et de malléabilité, elle doit aussi parvenir à regarder en arrière, c'est-à-dire à améliorer les processus du passé, tout en regardant vers l'avenir afin de se préparer aux innovations qui elles, définiront l'avenir (O'Reilly & Tushman, 2004, p.2). L'objectif est d'explorer de nouvelles possibilités tout en travaillant avec soin afin d'exploiter les capacités déjà existantes. O'Reilly et Tushman (2004) établissent que peu d'organisations parviennent à atteindre cet équilibre — pensons à Kodak qui excellait en photographie analogique, mais qui n'a pas su faire le saut vers les appareils numériques. L'incapacité des organisations à réaliser d'importantes innovations tout en apportant des améliorations constantes aux structures déjà établies est si courante que les chercheurs ont établi des théories afin d'expliquer cette incapacité. Certains considèrent qu'il n'existe tout simplement pas de solution, car les organisations n'ont pas la flexibilité requise pour explorer de nouvelles avenues. D'autres ont plutôt conclu que les organisations ou les entreprises peuvent passer d'un modèle organisationnel à l'autre ce qui leur permet de se concentrer sur l'exploitation pendant un certain temps puis passer à l'exploration. O'Reilly et Tushman (2004) ont testé ces différentes théories et ont découvert que certaines organisations réussissent à exploiter le présent tout en explorant l'avenir. Certes, ces organisations semblent partager certaines caractéristiques. Premièrement, elles distinguent leurs nouvelles unités exploratoires (d'innovation) de leurs unités traditionnelles d'exploitation. Cela a pour effet de permettre l'existence de différents processus, structures et cultures et ce tout en maintenant de liens étroits entre les unités au niveau de la direction. C'est ce que O'Reilly et Tushman (2004) appellent des organisations ambidextres. Les organisations ambidextres favorisent donc une forme d'innovation qui est plus radicale, tout en recherchant des gains incrémentaux.

Cette recension des écrits a permis de synthétiser les quatre grandes phases de gestion de crise et de comprendre leur implication en matière de résilience. De plus, le concept de résilience organisationnelle renvoie à plusieurs définitions et déclinaisons. Pour certains, la notion d'anticipation est intégrée à la définition de la résilience organisationnelle alors que pour d'autres,

les notions d'anticipation et de résilience sont plutôt en tension. Par ailleurs, la recension des écrits a mis en lumière l'importance pour une organisation résiliente de trouver un équilibre entre la flexibilité (créativité, adaptabilité) et la planification (mécanismes de coordination). Finalement, nous avons exploré la tension entre le passé et l'avenir. C'est-à-dire qu'une organisation doit parvenir à regarder en arrière afin d'améliorer ses processus du passé, tout en regardant vers l'avenir afin de se préparer aux innovations. Les organisations parvenant à un tel exercice sont définies comme étant des organisations ambidextres.

5. Méthodologie de recherche

5.1 Recherche-action

La mission du Cité-ID est de réaliser des travaux de recherche-action sur des problématiques urbaines complexes. La recherche-action existe depuis près d'un siècle et a émergé dans le contexte où les chercheurs-praticiens se sont rapprochés du terrain, préoccupés par les tensions sociales, la distribution inégale des richesses, les incohérences dans les structures et les relations sociales, etc. Ils se rapprochent du terrain afin d'œuvrer avec et pour les personnes qui vivent de telles difficultés (Gay & coll., 2016, p.539). Depuis son émergence, plusieurs finalités lui sont attribuées ; un levier d'émancipation sociale et de mobilisation ou encore un apport au développement organisationnel ou personnel. Bien que le concept de recherche-action ne signifie pas la même chose pour tous les chercheurs, une définition générale peut tout de même être avancée. Cette définition comprend trois grandes finalités ; l'action, la recherche et l'éducation (Gay & coll., 2016, p.539). La finalité « action » vise à permettre aux personnes concernées d'agir pour transformer leur système. Un changement doit avoir lieu avec la recherche-action, c'est-à-dire le passage de la situation présente à la situation désirée. Ce changement peut être associé à un objectif d'évaluation, d'innovation, d'intervention ou de développement (Gay & coll., 2016, p.548). La finalité « recherche » présuppose que la finalité « action » génère des connaissances et que cette démarche nécessite une collecte de données, la préparation d'un plan d'action, sa mise en œuvre, son évaluation et la diffusion des résultats de la démarche (Gay & coll., 2016, p.548). La finalité « éducation » suppose que la démarche contribue simultanément au développement des participants ainsi que celui du chercheur-praticien. Une recherche-action est un espace d'apprentissage : « [...] il est question de développement personnel, professionnel ou social articulé en termes d'acquisition de connaissances, de développement d'un savoir agir, de consolidation d'une compétence,

d'émancipation collective, d'élévation du niveau de conscience, etc. » (Gay & coll., 2016, p.548). La collaboration et l'interactivité entre les participants sont privilégiées.

L'unité de recherche-action du Cité-ID prend la forme d'un Living Lab. Un Living Lab peut être défini comme une « méthode de recherche en innovation ouverte qui vise le développement de nouveaux produits et services. L'approche promeut un processus de cocréation avec les usagers finaux dans des conditions réelles et s'appuie sur un écosystème de partenariats public-privé-citoyen » (Dubé & coll. 2014, p.11). À travers l'étude de plusieurs Living Labs, différents principes peuvent être dégagés (Bergvall-Kareborn et coll., 2009). D'abord, la continuité des relations entre les acteurs pour construire un processus collaboratif qui repose sur la confiance, la compréhension des langages de chaque acteur et l'appropriation du processus. Ensuite, ce processus doit être ouvert afin de bénéficier de perspectives divergentes. De plus, les solutions trouvées doivent être réalistes et répondent à un besoin concret. Les savoirs pratiques au processus d'innovation des utilisateurs doivent être soulignés afin de soutenir leur motivation et leur engagement. Finalement, le processus doit être spontané pour que de nouvelles idées puissent être intégrées en cours de route.

Le cycle d'un Living Lab est composé de quatre phases. La première étape vise la compréhension à travers la construction d'une image riche par les parties prenantes. La deuxième étape est le prototypage. Dans cette phase, les acteurs identifient des solutions à mettre en place. Ensuite vient l'expérimentation où les solutions sont mises en application dans le système par une transformation. Finalement, la dernière phase du cycle consiste à proposer.

5.2 Collecte de données

De manière plus précise, la récolte de données a été faite à l'aide de plusieurs instruments. Les retenues et pertinentes pour la réalisation du mandat étaient la recherche documentaire et l'observation non participante lors des rencontres bihebdomadaires du Bureau de Sécurité civile (BSC) de la Ville de Québec (Ville). De plus, les membres du Cité-ID ont participé à des rencontres bimensuelles de rétroaction avec les coordonnateurs (Mylène Gauthier et Bruno St-Onge) du BSC de la Ville.

L'observation non participante lors des rencontres bihebdomadaires impliquait une prise de notes d'observation à chaque rencontre se déroulant de janvier 2021 à juin 2021. La prise de notes d'observation nécessite une attention particulière aux propos des acteurs observés, afin de cerner

le sens que les acteurs donnent à leurs actions (Martineau 2016, p.324). Pour ce faire, les deux membres du Cité-ID (Geneviève Baril et la stagiaire) ont procédé à la prise de notes de nature pragmatique et stratégique. Il s'agit d'un journal de bord qui permet de retracer chaque étape du terrain. En parallèle, l'équipe de recherche a aussi pris des notes descriptives rendaient compte des situations observées comme la nature des interactions, des événements qui se déroulent, ce que font les sujets, etc. (Martineau 2016, p.324). Enfin, des notes de nature plus théorique ont été prises afin d'amorcer une interprétation des phénomènes. Ces notes ont aussi comme objectif de débiter l'analyse dès la collecte des données de manière que le processus de compréhension et d'interprétation se fasse tout au long de la recherche (Martineau 2016, p, 326).

Plus précisément, la prise de notes était séparée en trois sections. Premièrement, des notes descriptives étaient prises. Ces notes portaient sur les acteurs observés et leur fonction, la date, la description du lieu et les rédacteurs. Ensuite, des notes d'observations étaient prises. Les paroles et le déroulement de la rencontre étaient d'abord observés et notés. Par la suite, les gestes et le comportement des acteurs étaient pris en note et finalement l'influence des chercheurs du Cité-ID sur l'activité observé est notée. Pour finir, des notes d'analyse et d'observation plus théoriques étaient prises. Dans cette section, les éléments significatifs, nouveaux et symboliques de l'activité étaient notés. De plus, les analyses et interprétations à tirer de l'activité d'observation étaient prises en note. Bien que la prise de note d'observation soit un processus individuel, après chaque rencontre les notes d'observation de Geneviève Baril et de la stagiaire étaient mises en commun. La mise en commun des notes permettait de bâtir une interprétation commune et partagée de la situation.

Ensuite, de manière bimensuelle, l'équipe de recherche rencontrait les coordonnateurs du BSC afin de faire le point sur le mandat et de planifier sa suite. Lors de ces rencontres, les coordonnateurs du BSC exprimaient leurs réflexions, craintes, désires, etc., et l'équipe de recherche formulait des propositions en retour. Ces rencontres permettaient aux coordonnateurs du BSC d'approuver et de commenter le travail qui était fait par l'équipe de recherche. De plus, avec ces rencontres l'équipe de recherche découvrait le contexte organisationnel et raffinaient sa compréhension du terrain.

6. Résultats

À travers cette section, les résultats obtenus grâce à la démarche méthodologique seront présentés. Cette section se divise en deux parties. D'abord, le développement d'un réflexe d'anticipation ainsi que d'un processus de veille sera présenté. Ensuite, la démarche a mené à l'implantation de quatre types de mécanismes (mécanisme informatif, mécanisme anticipatif, mécanisme délibératif et mécanisme décisionnel). Ces différents mécanismes seront détaillés.

L'objectif général de la démarche partenariale avec la Ville était de renforcer la résilience de l'Organisation municipale de sécurité civile (OMSC) en soutenant le développement d'une capacité d'anticipation de ses membres. La directrice du BSC a identifié comme lacune la capacité des chargés de mission à anticiper les conséquences alors qu'ils se trouvent à mi-chemin entre l'intervention et le rétablissement. De manière à renforcer la capacité d'anticipation des conséquences des chargés de mission, il a été convenu avec la directrice du BSC de développer leur réflexe et leur capacité d'anticipation.

Alors que dans la littérature le concept d'anticipation est parfois intégré à la définition de la résilience, parfois en tension, voire opposé, nous souhaitons ici montrer comment la notion d'anticipation peut s'inscrire dans le développement de la résilience organisationnelle et en soutien aux quatre grandes phases de la gestion de crise. En d'autres termes, nous souhaitons montrer comment la notion d'anticipation n'est pas en tension avec la résilience, mais plutôt comment l'anticipation peut devenir une partie intégrante et une stratégie habilitante de la résilience. Nous pensons que le développement d'un réflexe d'anticipation au sein du BSC de la Ville s'inscrit plus largement dans une démarche de résilience à travers la consolidation de mécanismes et de structures déjà existants.

6.1 Réflexe d'anticipation

La plupart des futures menaces sont inconnues et les compétences, les ressources et les politiques pour y faire face sont souvent imprécises. Certains peuvent supposer que les technologies de l'information et de la communication réduisent l'incertitude en facilitant l'accès à une mer d'information. Certes, une surcharge d'informations conduit souvent à une pauvreté d'attention, ce qui complique le processus de filtrage des signaux faibles. Ainsi, une évaluation sporadique des tendances, basée sur l'intuition des responsables et l'absence de capacités stratégiques et

opérationnelles peuvent devenir dangereux (Habegger 2010, p.49). Que ce soient des décideurs au sein du gouvernement, des dirigeants d'entreprise ou bien d'organisations de la société civile, ceux-ci sont de plus en plus contraints à évaluer systématiquement leur environnement et à identifier des problèmes qui pourraient survenir prochainement. Ils doivent donc anticiper stratégiquement des risques futurs afin de réduire les surprises, d'augmenter la marge de manœuvre tout en améliorant la flexibilité globale de la gouvernance (Habegger 2010, p.49).

Le concept de prospective stratégique (*strategic foresight*) répond à ce besoin d'anticipation. Toutefois, la prospective stratégique n'est pas la capacité de prédire l'avenir. La prospective stratégique est plutôt définie comme une tentative délibérée de s'ouvrir à l'avenir par tous les moyens à notre disposition. Cette capacité d'anticipation doit être perçue comme un attribut humain qui permet d'évaluer différentes pistes d'action, de peser le pour et le contre et d'investir de futurs scénarios possibles et ce, à tous les niveaux et en leur donnant suffisamment de sens pour les utiliser comme aides à la décision (Kuwahara 1998, p.5). La prospective stratégique vise à soutenir la réflexion et la prise de décision en développant une multitude de manières possibles de voir comment l'avenir pourrait se dérouler. L'idée d'un réflexe d'anticipation s'ancre alors dans une vision de prospective où l'objectif est de planifier et de réfléchir systématiquement aux scénarios futurs afin d'éclairer la prise de décision dans le présent (Constantinides 2013, p.1658). Pour ce faire, la prospective stratégique vise d'une part à détecter et à interpréter de manière précoce l'actualité politique, économique, sociale, technologique, notamment, et vise à évaluer l'impact des changements sur la société et les individus. D'autre part, la prospective tente de saisir et d'anticiper les développements futurs potentiels et de générer des visions ou des scénarios de la façon dont la société évolue (Habegger 2010, p.50). De manière concrète, développer cette capacité d'anticipation en tant que compétence signifie (1) d'évaluer les conséquences des décisions ou des actions présentes ou futures (2) de détecter et éviter les problèmes avant qu'ils ne surviennent et (3) d'envisager les aspects des scénarios futurs souhaités (Major et coll. 2001, p.93).

Cependant, développer un réflexe d'anticipation n'est pas sans défis. En effet, les informations peuvent parfois être dispersées, dans le sens où un certain nombre de parties ne parviennent pas à obtenir exactement les mêmes informations sur l'enjeu, de sorte que de nombreuses interprétations différentes de la situation émergent. Constantinides (2013) établit que cette dispersion de l'information est une conséquence des structures organisationnelles de prise de décisions dans la

mesure où les crises peuvent se ramifier de manière inattendue, car chaque groupe ne possède qu'une partie de l'information. L'information devient alors incompréhensible puisqu'il manque des éléments cruciaux. Or, la capacité d'une organisation à détecter, à atténuer et à rétablir des défaillances est largement influencée par la diffusion et la circulation de l'information. D'ailleurs, la propension des individus à se contenter de l'information dont ils disposent et à en simplifier les interprétations génère des angles morts collectifs dissimulant alors des problèmes qui peuvent mener à une crise (Constantinides 2013, p. 1658).

Il existe différentes méthodes pour renforcer et développer un processus prospectif. Dans le cadre de ce mandat, le renforcement du réflexe d'anticipation des chargés de mission s'est fait par le biais de deux processus. D'une part, ce réflexe d'anticipation a été alimenté par un **processus de veille** qui permet de détecter, d'analyser et de diffuser rapidement de l'information stratégique pertinente. D'autre part, le réflexe d'anticipation s'est inscrit dans une approche interdisciplinaire, participative et communicative. Des liens sont établis entre des réseaux et des communautés professionnelles ce qui permet un apprentissage à grande échelle et de générer des connaissances basées sur des scénarios afin d'aboutir à des visions de politiques (Habbeger 2010, p. 50).

6.2 Typologie de veille et la veille stratégique

Le réflexe d'anticipation des chargés de mission a été alimenté par la mise en place d'un processus de veille stratégique. Dans cette section, il sera d'abord expliqué en lequel consistent un processus de veille et les différents types de veilles existants.

La veille est processus organisé de recueil, d'analyse et de diffusion d'information afin d'appuyer la prise de décision (Charest 2012). Ce mot doit être saisi dans son sens exact qui signifie être éveillé, être en état de réceptivité, être prêt à détecter quelque chose qui pourrait se produire à notre insu (Lesca 2003). La veille stratégique peut être définie comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement afin d'appuyer, voire faciliter la prise de décision (Brouard 2003, 54). La veille stratégique est donc un processus systématique, continu, éthique et légal, de collecte, d'analyse, de traitement et de diffusion de l'information (Devron et coll. 2018, 28). Ce processus vise à aider les gestionnaires ou l'organisation dans son ensemble à prendre de meilleures décisions, tout en alimentant la réflexion stratégique grâce à une meilleure connaissance et compréhension de l'environnement externe et interne (Devron et coll. 2018, 28). Un processus de veille stratégique permet aux organisations de se questionner sur ce

qu'ils ignorent. En fait, l'idée derrière un processus de veille est même de se faire surprendre et non pas de collecter de l'information sur un enjeu déjà connu. Therrien (2020) suggère que les organisations résilientes identifient ce qu'elles ne savent pas et ce qu'elles souhaiteraient connaître.

Lesca (1997), quant à lui, propose une définition de la veille stratégique qui met l'accent sur l'anticipation et la détection de changements et d'éventuelles ruptures. La veille stratégique traite alors d'informations qui ont un caractère anticipatif : elles doivent nous éclairer sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent. L'idée ici est donc de rechercher des informations susceptibles d'annoncer à l'avance des changements. Ce type d'information se présente souvent sous forme de signaux faibles.

D'ailleurs, la veille stratégique peut se décrire comme un système qui se compose lui-même de sous-systèmes en intégrant différentes constituantes : la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle, la veille juridique, la veille sectorielle, la veille scientifique, etc. L'ensemble de ces types de veilles appartient à la veille stratégique (Brouard 2003, 53 ; Alloing et coll. 2011, 7). Certes, ce ne sont pas toutes les déclinaisons de la veille qui appartiennent à la grande famille de la veille stratégique. En effet, la veille informationnelle n'appartient pas à la grande famille de la veille stratégique qui rassemble des sous-types de veilles (Drevon 2020, p.31). La veille informationnelle serait une activité de collecte, de sélection et d'analyse d'information réalisée par les professionnels de l'information afin d'alimenter les individus en information pertinente. Ce type de veille inclut les services d'alertes, la recherche de sources et amène le professionnel à se spécialiser (Moreau & Rodrigue 2008, 276). À travers une recension des écrits scientifiques et professionnels, Drevon, Maurel et Dufour (2015), ont établi les similitudes et les différences entre la veille stratégique et la veille informationnelle sur la base des objectifs visés, les clientèles cibles, les processus sous-jacents, les sources d'information exploitées et les intervenants.

Pour la veille informationnelle, Drevon et coll. (2015) établissent que trois objectifs sont avancés par les auteurs :

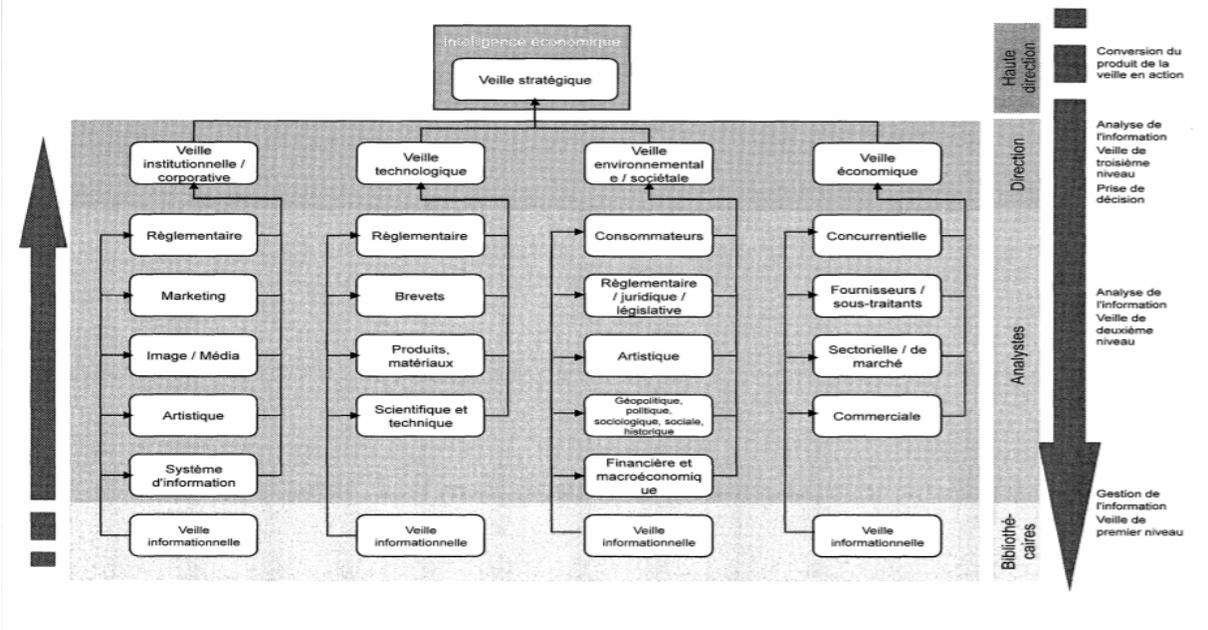
1. Anticiper les évolutions ou les enjeux (Afnor, 1998 ; Houtekier et al., 2013) ;
2. Alimenter les individus en information pertinente (Moreau et Rodrigue, 2008) ;
3. Faciliter la prise de décisions (Houtekier et coll., 2013).

Pour la veille stratégique, Drevon et coll. (2015) recensent pas moins de huit objectifs différents :

1. Anticiper les évolutions (Lesca, 1994 ; Lesca, 1997 ; Lesca et Caron-Fasan, 2006 ; Balmisse et Meingan, 2008) ;
2. Prendre des décisions stratégiques (Jakobiak, 1991 ; Audet, 1998 ; Pateyron, 1998) ;
3. Décider et agir (Choo, 1993 ; Pateyron, 1998 ; Choo, 2002 ; Brouard, 2004) ;
4. Produire de la « connaissance d'action » (Bergeron et Hiller, 2002) ;
5. S'adapter aux changements (Thiétart, 1990, cité par Guechtouli, 2013, p. 53 ; Lesca et Caron-Fasan, 2006) ;
6. Créer des opportunités et réduire les risques (Lesca, 1994 ; Bergeron et Hiller, 2002) ;
7. Réduire l'incertitude (Lesca, 1994 ; Lesca, 1997 ; Bergeron et Hiller, 2002) ;
8. Établir une vision de développement (Balmisse et Meingan, 2008).

La notion de stratégie est au cœur des différences entre la veille informationnelle et la veille stratégique. En effet, la veille informationnelle semble soutenir la prise de décisions tactiques ou opérationnelles, tandis que la veille stratégique aide à la prise de décision qui se situe à la fois dans une perspective anticipative et adaptative (Drevon et coll. 2015, p.32). De plus, la veille orientée vers la stratégie s'adresserait essentiellement à des gestionnaires (aux personnes qui prennent des décisions stratégiques) tandis que la veille informationnelle s'adresserait à des chercheurs et à des professionnels (Helfer et coll., 2016 ; Moreau et Rodrigue 2008 ; Houtekier et coll. 2013 ; Drevon 2020). Moreau et Rodrigue (2008) illustrent l'intégration de la veille informationnelle au sein de la veille stratégique (voir figure 1). Ce modèle d'intégration permet de schématiser le système de veille stratégique et ses sous-systèmes de veilles ainsi que la complémentarité de la veille informationnelle à la veille stratégique.

Figure 1
Modèle d'intégration de la veille informationnelle dans la veille stratégique



(Source : Moreau et Rodrigue 2008, p. 279)

6.3 Processus de veille

La veille stratégique est considérée comme un processus, car plusieurs étapes interreliées sont nécessaires à la réalisation de produits de veille par le veilleur (personne faisant de la veille). Il existe une multitude de modèles de processus de veilles, qui notons-le, sont toujours cycliques (Drevon 2020, p.40). Dans le cadre de ce mandat, le modèle classique du « cycle du renseignement » a été sélectionné en raison de sa simplicité, bien qu'il en soit critiqué (Drevon 2020, p.42). Ce modèle de processus est composé de quatre phases. La première phase consiste à définir les besoins, à cerner et à identifier le type d'information que l'on souhaite obtenir. Cette phase est cruciale, car elle permet de délimiter le périmètre de la veille stratégique et le champ de recherche. Dans cette phase, plusieurs questions devraient émerger ; quel est le problème que l'on souhaite résoudre ? ; de quoi s'agit-il véritablement ; quels sont les résultats souhaités ?, etc. Ensuite, la phase de recueil correspond à l'étape où l'information qui apparaît utile pour l'organisation est collectée (Charest 2012). Ces sources d'information sont primaires ou secondaires, formelles ou informelles et elles sont toujours disponibles publiquement et recueillies de manière éthique et légale (Drevon 2020, p.42). Par après, la phase d'analyse permet de

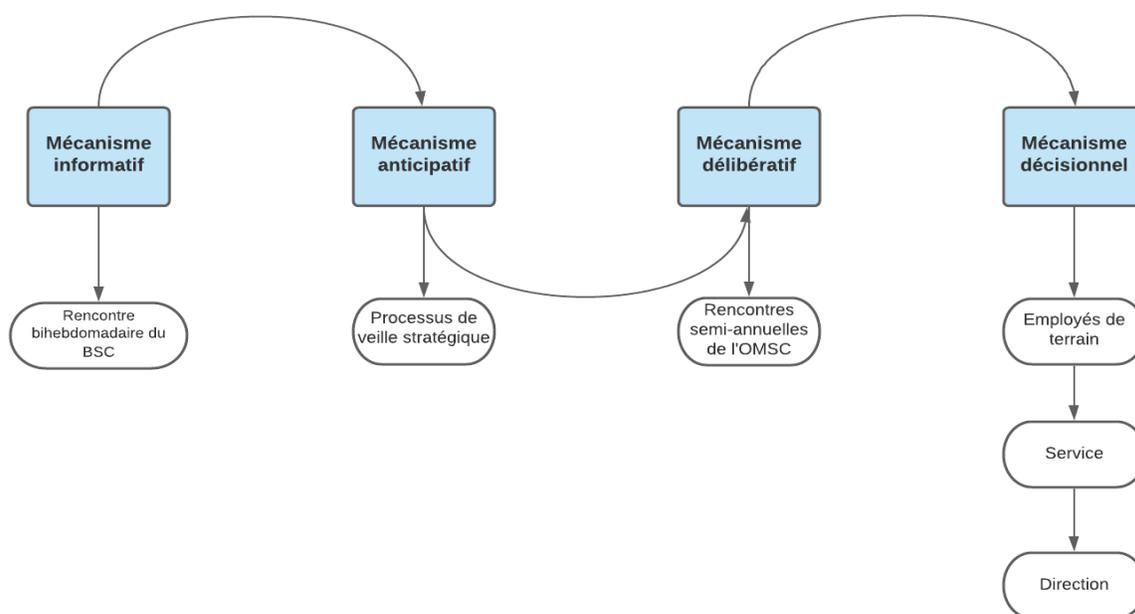
distinguer l'information utile pour l'organisation. Il faut retenir que les informations pertinentes, les classer, les valider, les épurer, les analyser à l'aide d'outils (fiche, tableau, carte, etc.) et finalement établir des liens entre les informations (Charest 2012). La dernière phase est celle de la diffusion et de l'archivage. Dans cette phase, les moyens de diffusion pertinents sont déterminés.

6.4 Quatre types de mécanismes

Le développement d'un réflexe d'anticipation à travers la mise en œuvre d'un processus de veille a mené à une réflexion concernant l'implantation et la pérennité d'un tel processus et quant à la poursuite de l'objectif du mandat. L'objectif du mandat était de renforcer la résilience de l'OMSC en développant la capacité d'anticipation des membres de l'OMSC et en adaptant les structures existantes à devenir plus résilientes. Ainsi, afin de favoriser une implantation durable du processus de veille, nous avons décidé d'insérer et d'articuler ce dernier dans des mécanismes déjà existants et de les adapter afin de renforcer la résilience de l'OMSC. L'objectif en implantant un processus de veille est d'adapter les structures déjà existantes à devenir plus résilientes en formalisant le recours à quatre types de mécanismes.

Nous avons établi quatre types de mécanismes, soit un mécanisme informatif, un mécanisme anticipatif, un mécanisme délibératif et un mécanisme décisionnel. Ces mécanismes ont pour objectifs de soutenir une prise de décision qui est éclairée dans une perspective de résilience.

Figure 2 : Quatre types de mécanismes



6.4.1 Mécanisme informatif

De manière bihebdomadaire, les chargés de mission ainsi que les unités administratives se rencontrent afin d'informer leurs collègues, la directrice du BSC et ses conseillers stratégiques ainsi que la coordonnatrice de l'OMSC d'enjeux actuels. Chacune des missions impliquées ou affectées par la pandémie était appelée à faire état des enjeux actuels à chaque lundi et jeudi matin. De cette manière, l'ensemble des chargés de mission et les unités administratives étaient informés de ce qui se passait au sein des autres missions. Ces rencontres favorisaient l'établissement d'un réseau de partage d'informations et menaient à une connaissance partagée de la situation.

6.4.2 Mécanisme anticipatif

Un processus de veille stratégique permet de renforcer la capacité d'anticipation d'une organisation. Tel que discuté précédemment, l'anticipation peut être considérée comme une composante de la résilience organisationnelle (Madni 2007 ; Madni & Jackson 2009). En effet, Madni et Jackson (2009) promeuvent quatre axes de la résilience. Le premier axe est celui de l'évitement des perturbations qui se traduit par un besoin d'anticipation des aléas de manière à être proactif (Pinel 2010, p.10). Alors que pour certains (Madni 2007 ; Madni & Jackson 2009), la

notion est d'anticipation est pleinement intégrée à la résilience, d'autres (Roux-Dufort 2015) considèrent plutôt que l'anticipation et la résilience se manifestent aux deux pôles du processus de gestion de crise. L'anticipation serait très en amont alors que la résilience en aval. Certes, ces deux dimensions seraient néanmoins intimement liées, car l'anticipation a comme rôle de « jeter très tôt au sein des entreprises les bases organisationnelles, collectives et individuelles de la résilience au choc » (Roux-Dufort 2015, p.11). Par ailleurs, un processus de veille permet, grâce à sa capacité d'anticipation, de se tourner vers l'avenir afin de se préparer aux innovations. En se dotant d'un processus de veille, l'OMSC de la Ville se rapproche des organisations qu'O'Reilly et Tushman (2004) qualifient d'ambidextres, dans la mesure où elle se dote d'une flexibilité pour explorer de nouvelles avenues tout en explorant le présent. D'ailleurs, Therrien et Normandin (2016) considèrent qu'une organisation résiliente doit être capable de faire preuve de flexibilité, de créativité et d'adaptabilité tout en assurant un ordre à travers des routines. En implantant un processus de veille auprès des conseillers stratégiques et des chargés de mission, l'OMSC est amenée à conserver ses unités traditionnelles d'exploitation (unités administratives, missions) qui lui permettent d'exploiter le présent. Par ailleurs, la veille en tant que mécanisme anticipatif devient en quelque sorte une unité exploratoire. Dès lors, différents processus, structures et culture coexistent en maintenant des liens entre les unités au niveau de la direction.

6.4.3 Mécanisme délibératif

L'efficacité et l'utilité d'un processus de veille ne reposent pas seulement sur le processus de veille en lui-même. En effet, Lesca (1997) a montré que la veille stratégique n'est pas une tâche isolée d'une personne unique, mais plutôt un processus transversal, fondé sur des réseaux qui impliquent une chaîne de participants. Cette chaîne de participants est composée d'individus qui sont différents à bien des égards : leurs tâches habituelles, leur spécialisation professionnelle, leur expérience, etc. Lesca (1997) estime qu'il faut donc une réelle volonté de coordination et d'intégration pour que le processus transversal de veille stratégique soit efficace. De plus, Habegger (2010) explique qu'un processus prospectif stratégique s'inscrit dans une approche à long terme, interdisciplinaire, participative et communicative qui tente d'établir des réseaux entre les communautés professionnelles. Ces réseaux permettent alors un apprentissage à grande échelle, génèrent des connaissances fondées sur des scénarios possibles et aboutissent finalement à des visions politiques (Habegger 2010, p.50).

D'ailleurs, toujours dans une perspective d'aide à la décision, des processus délibératifs permettraient d'éclairer celle-ci. En s'inscrivant dans un processus transversal, la veille stratégique implique une chaîne de participants. Dès lors, la délibération permettrait et favoriserait la conciliation entre différents participants ainsi que la légitimité et l'imputabilité des décisions (Blondiaux & Stinomer 2002). De plus, des processus délibératifs peuvent aussi être conçus comme un moyen pour favoriser l'application des connaissances issues de la recherche (INSPQ 2009, p.2).

Ainsi, l'implantation du processus de veille au sein du BSC de la Ville a donné lieu à la création de mécanismes de réflexion et de délibération collectives afin d'éclairer la prise de décision et de pérenniser le processus de veille. En créant des mécanismes de délibération et de réflexion collective, l'OMSC évite de simplifier les interprétations, car elle permet et favorise les points de vue opposés tout en permettant un ajustement mutuel lors des périodes d'échanges. De plus, ces mécanismes brisent les silos de travail et permettent à l'ensemble des membres de l'OMSC d'être conscients des enjeux à résoudre. De tels mécanismes permettent de renforcer la pleine conscience de l'OMSC et par le fait même, sa résilience.

6.4.4 Mécanisme décisionnel

Drevon, Maurel et Dufour (2018) notent que dans la littérature scientifique et professionnelle, la veille stratégique s'inscrit habituellement dans une perspective d'aide à la décision (Thiétart 1990 ; Audet 1998 ; Jakobiak 2001 ; Bergeron & Hiller 2002 ; Brouard 2004 ; Guechtouli 2014). La prise de décision serait :

[...] un processus non linéaire qui consiste à effectuer un choix supposé éclairé par de l'information et motivé par l'expérience ou l'intuition du décideur, entre plusieurs options envisageables, dans le but d'agir dans un contexte social donné et en fonction des acteurs en jeu (Drevon et coll. 2018, p.28).

Bien que la détection et l'analyse de l'information constituent une part considérable d'un processus de veille, il ne s'agit que du point de départ d'un processus de veille stratégique. En s'inscrivant dans une perspective d'aide à la décision, la veille stratégique fait échos au processus prospectif dans la mesure où la veille vise à détecter, à rassembler et à analyser des informations pertinentes à l'égard d'un enjeu, mais le processus ne s'arrête pas là. En effet, pour répondre aux finalités stratégiques de la veille, les informations récoltées doivent s'inscrire dans un processus qui mène à une prise de décision éclairée. C'est-à-dire que les informations récoltées et analysées mènent

ultimement à une action ou à une prise de décision (voir tableau 1). Le tableau 1 illustre comment la veille stratégique s’insère plus largement dans un processus de prospective stratégique.

Tableau 1 : Phases d’un processus prospectif

Phase	Détection précoce de l’information (Phase 1)	Production de connaissances prospectives (Phase 2)	Élaboration d’options stratégiques (Phase 3)
Description	Identification et suivi des questions, des tendances, des développements et des changements	Évaluation et compréhension des enjeux politiques	Envisager les scénarios futurs souhaités et les mesures politiques
Chaîne de valeur	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Informations</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Connaissances</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Idées</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;">Actions</div> </div>		
Outil d’action	Scruter l’horizon (veille)	Futurs projets	Scénarios

Source : Habegger, B. 2010, p.51 (traduction libre)

Avec cette figure, nous comprenons qu’un processus de veille qui permet de détecter, d’analyser et de diffuser rapidement de l’information pertinente est le point d’ancrage d’un processus prospectif. En scrutant l’horizon à travers un processus de veille, l’objectif est de donner lieu à une compréhension de ce qui se passe dans l’environnement interne et externe d’une organisation. Cette fine compréhension de l’environnement permet ensuite à une organisation de décider quels sont les processus à induire, de déterminer les relations entre ces processus, d’identifier les principaux acteurs et leurs objectifs, d’anticiper le changement ainsi que les capacités et les ressources nécessaires (Habegger 2010, p.51). La première phase du processus prospectif permet d’éviter les surprises en donnant aux décideurs un délai suffisant pour prendre des contre-mesures appropriées face aux menaces émergentes. La deuxième phase du processus prospectif est nourrie par la première phase dans la mesure où après avoir recueilli, filtré et traité les informations lors de la phase 1, les enjeux susceptibles de devenir plus importants sont sélectionnés et étudiés en profondeur (Habegger 2010, p.51). Finalement, les enseignements tirés des projets à venir mènent à l’élaboration d’options stratégiques (phase 3). Dans cette phase, une variété de scénarios futurs

possibles sont explorés. Bref, l'objectif derrière un processus de veille stratégique n'est pas de récolter le plus d'informations possible et de les « tableter ».

Le but derrière cette récolte et cette analyse d'informations est de les utiliser à des fins stratégiques et anticipatives. En fait, faire de la veille n'est pas une fin en soi. Rajotte (2013) décrit plutôt la veille comme une : « mécanisme d'aide à la décision qui vise à réduire la “myopie politique ou managériale” dans le but d'anticiper et de tirer profit d'opportunités, ou de prévenir ou d'atténuer des menaces potentielles liées à l'évolution des contextes d'intervention » (p. 98). La veille en s'inscrivant dans un processus prospectif permet alors d'agir comme aide à la décision.

6.4.4.1 Veille stratégique et aide à la décision

Drevon, Maurel et Dufour (2018) ont mené une étude qui visait à positionner la veille stratégique par rapport à la prise de décision selon la littérature en sciences de gestion et en science de l'information. À travers cette étude, les chercheuses ont déterminé que la veille stratégique contribue à soutenir le processus de prise de décision en (1) réduisant l'incertitude, en (2) détectant des signaux faibles et en (3) légitimant des décisions prises ou presque prises (Drevon et coll., 2018, p.32).

La veille permettrait de réduire l'incertitude alors que celle-ci peut être causée par un manque ou une saturation d'information (Daft 2007). En fait, il a été montré qu'il y a une corrélation entre le degré d'incertitude et les activités de veille (Auster & Choo 1994). Plus le degré d'incertitude est élevé, plus les activités de veille sont fréquentes. Selon ces auteurs, la veille permettrait aux décideurs de détecter des opportunités ou bien des menaces, les amenant ainsi à améliorer des projets et donc à prendre des décisions stratégiques à l'égard de ceux-ci (Drevon & coll., 2018, p.32). Pour Bergeron et ses collaborateurs (2009), la veille stratégique permettrait de réduire l'incertitude en offrant une meilleure compréhension de l'environnement externe et donc à donner du sens. La collecte d'information a pour objectif de donner du sens à des éléments d'information disparates dans l'environnement afin de les transformer en « connaissance d'action » (Bergeron et coll. 2009, p. 192). De plus, la veille stratégique permet aussi de réduire l'incertitude en provoquant des questionnements (Ayachi 2007).

Ensuite, Drevon & coll. (2018) établissent que la veille stratégique aide à détecter des signaux faibles. Selon Mitroff (2000), chaque crise est accompagnée de signaux d'alerte. Ces signaux

peuvent alors être captés, amplifiés et pris en compte ce qui pourrait permettre d'éviter certaines crises. De plus, ces signaux permettent de reconnaître dans l'environnement externe des petits changements qui se trouvent habituellement en périphérie de ce sur quoi les décideurs portent leur attention (Schoemaker & coll. 2013). Certes, dans de nombreux cas ces signaux sont faibles et dissimulés par des signaux plus forts. Ces signaux peuvent néanmoins être détectés à travers la collecte d'information. Lesca & Lesca (2011) déterminent que la somme de l'ensemble des signaux faibles détectés dans l'environnement grâce à un processus de veille stratégique permet l'anticipation des tendances et des évolutions. L'identification des signaux faibles nourrit aussi l'intuition et le bagage de connaissance des décideurs (Drevon & coll. 2018, p.33). D'ailleurs, Roux-Dufort (2015) suggère que la captation des signaux faibles implique aussi un travail sur les croyances du passé ainsi qu'une remise en question des présomptions stratégiques. Il semblerait que les croyances que les organisations ont à propos d'elles-mêmes et de leur capacité à gérer des crises sont des facteurs importants de crise (Roux-Dufort 2015, p. 9).

Néanmoins, plusieurs considèrent que la détection et l'identification de signaux faibles demeurent insuffisantes. Heiderich et Libaert (2010) estiment que le point faible de la gestion de crise ne réside pas dans la détection ni dans la transmission des signaux faibles, mais bien dans la rétroaction. Dans le même ordre d'idée, Comfort (2007) insiste sur le fait que la détection des signaux faibles n'est utile que si les personnes chargées de prendre les décisions les perçoivent aussi et prennent l'initiative pour y répondre. En effet, selon Mitroff (2000), il y a habituellement au moins une personne dans chaque organisation qui est au courant d'une crise imminente. Or, les personnes qui en savent le plus sur le sujet sont souvent celles qui ont le moins de pouvoir de le porter à l'attention de l'organisation (Mitroff 2000, p. 102). Nous comprenons ainsi l'importance de porter attention aux opérations et de prendre en compte l'expertise (à tous les niveaux) comme le font les organisations à hautes fiabilités et les organisations pleinement conscientes (Weick & Sutcliffe 2015 ; Therrien 2020).

Finalement, la veille stratégique aiderait à légitimer les décisions déjà prises (Drevon & coll. 2018, p.33). Feldman & March (1981) suggèrent que l'information collectée et traitée n'est pas utilisée de manière directe par les décideurs dans leur prise de décision. Dans les organisations bureaucratiques, l'information agirait plutôt comme rituel visant à démontrer ses compétences et son respect des normes comme doit le faire un « bon décideur » (Drevon & coll. 2018, p.33).

D'ailleurs, toujours selon Feldman & March (1981) les décideurs collectent toujours plus d'informations qu'ils n'en utilisent. Selon cette vision, la collecte d'information répondrait à la recherche de légitimité du décideur et de ses décisions.

6.5 Suivi analytique de la mise en œuvre du processus de veille avec la Ville de Québec

Afin de saisir en quoi la démarche réalisée avec la Ville s'est déroulée sous un angle de recherche-action, celle-ci sera détaillée et analysée sous le cycle d'un Living Lab.

La première étape du cycle d'un Living Lab est de comprendre. L'objectif est de parvenir à une vision commune des enjeux sur lesquels des actions doivent être portées. Les parties prenantes doivent s'engager et un diagnostic sur l'état actuel de la situation est fait. Les membres du Cité-ID devaient alors se familiariser avec le terrain, les acteurs et les enjeux vécus par ceux-ci. Pour se faire, les membres du Cité-ID ont réalisé des observations non participantes des rencontres bihebdomadaires du BSC. De plus, les rencontres bimensuelles de rétroaction avec les coordonnateurs du BSC permettaient de faire le point sur le mandat et d'ajuster les compréhensions. Initialement, le mandat portait en partie sur la question du chevauchement entre l'intervention et le rétablissement. Dès lors, durant les premières semaines du mandat, les membres du Cité-ID ont tenté d'observer ce phénomène lors des rencontres bihebdomadaires et ont questionné les coordonnateurs du BSC à ce sujet afin de raffiner leur compréhension sur l'enjeu. Assez rapidement, il a été convenu par les coordonnateurs du BSC qu'en raison de la longévité de la pandémie il était encore prématuré de parler de rétablissement en date de janvier 2021. La réflexion sur le chevauchement entre l'intervention et le rétablissement n'était alors plus d'actualité. Dans une crise plus courte, certaines actions entreprises par la sécurité civile de la Ville de Québec durant l'hiver 2021 découleraient du rétablissement (par exemple les activités réconfortantes). Cependant, en raison de la durée de la crise, ces actions avaient lieu tandis que la pandémie était toujours présente. Ces activités étaient alors considérées comme étant de l'intervention.

Grâce aux rencontres bimensuelles avec les coordonnateurs du BSC, la directrice du BSC a pu faire part aux membres du Cité-ID de ses préoccupations quant à la capacité d'anticipation des chargés de mission. Alors que la Ville se retrouve à mi-chemin entre l'intervention et le rétablissement, la

directrice du BSC souligne l'importance d'être continuellement en anticipation des conséquences afin de mieux se prévenir, de se préparer, d'intervenir et de se rétablir. Ainsi, selon les préoccupations et les enjeux identifiés par les coordonnateurs du BSC (Mylène Gauthier et Bruno St-Onge), le mandat de recherche avec la Ville a été recadré afin de répondre spécifiquement à ces enjeux. Grâce à la spontanéité et à la flexibilité du processus, le mandat a pu être facilement adapté. Les premières semaines du mandat ont permis de bâtir une compréhension commune entre les coordonnateurs du BSC et les membres du Cité-ID quant au besoin de développer la capacité d'anticipation des conseillers stratégiques du BSC et ultimement des chargés de mission.

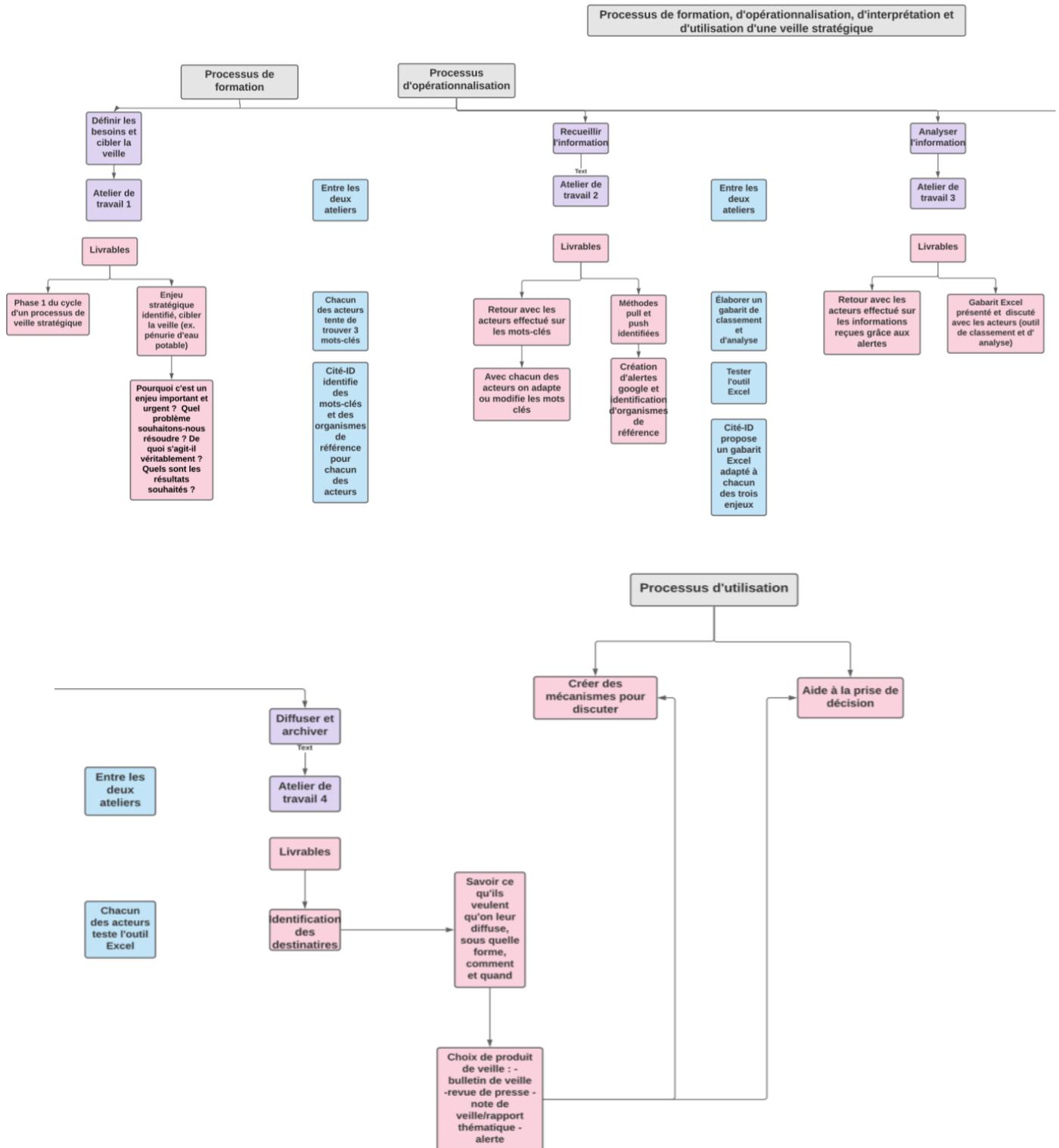
Alors que l'enjeu est maintenant cerné, la deuxième phase du cycle d'un Living Lab s'enclenche, soit le prototypage. L'objectif est d'identifier les solutions à mettre en place pour répondre à l'enjeu. Pour se faire, les membres du Cité-ID continuent de collecter des données à travers l'observation non participante des rencontres bihebdomadaires. De plus, une réflexion s'amorce entre les coordonnateurs du BSC et les membres du Cité-ID pour déterminer comment développer la capacité d'anticipation des chargés de mission. La directrice du BSC émet son intérêt pour un processus de veille.

La Ville et les membres du Cité-ID impliqués dans le mandat ont développé une dynamique de travail où ensemble, ils réfléchissaient aux enjeux et où la directrice du BSC faisait part de ses préoccupations et de ses souhaits. Pour donner suite à ces discussions et réflexions, les membres du Cité-ID entreprenaient certains travaux et revenaient aux coordonnateurs du BSC avec des propositions. Ces propositions étaient alors présentées, discutées et adaptées lors des rencontres bimensuelles. Ainsi, devant l'intérêt de la directrice du BSC à faire de la veille, il a été convenu au sein de l'équipe de recherche de proposer aux coordonnateurs du BSC une formation sur la veille stratégique. La stagiaire a donc produit un document présentant les différents types de veilles, leurs finalités et la mise en œuvre d'un processus de veille stratégique. Ce document a ensuite été présenté aux coordonnateurs du BSC. La directrice du BSC a ensuite convenu qu'il serait pertinent de préparer une courte formation sur les veilles et de la présenter lors de la rencontre semi-annuelle de l'OMSC. L'équipe de recherche a alors préparé une formation sur les veilles qui a été approuvée par les coordonnateurs du BSC et ensuite présentée à l'OMSC. La présentation sur les veilles à l'OMSC était la première étape de la réflexion quant au développement du réflexe d'anticipation des chargés de mission.

Maintenant que les solutions ont été identifiées, la phase de l'expérimentation dans un cycle de Living Lab s'enchaîne. La prochaine étape a donc été de former les chargés de mission à faire de la veille stratégique. Bien qu'idéalement ce sont directement les chargés de mission qui auraient été formés à faire de la veille stratégique, ceux-ci avaient déjà une charge de travail très élevée. Il aurait été alors difficile de les mobiliser et de les engager dans un tel processus de formation. Cependant, la directrice du BSC est entourée de quatre conseillers stratégiques, qui eux sont chacun responsable de trois ou quatre missions. La directrice a donc conclu qu'il serait préférable de former les conseillers qui eux, pourront devenir ambassadeurs de veille stratégique et former éventuellement leurs chargés de mission. Cette solution était donc réaliste et adaptée à la réalité des chargés de mission.

L'équipe de recherche a donc élaboré une formation sur la veille stratégique et l'a ensuite présentée aux coordonnateurs du BSC afin de récolter leurs commentaires et leur approbation. Cette formation a été conçue afin de reproduire le cycle d'une veille stratégique (phase de définition des besoins, phase de recueil, phase d'analyse et phase de diffusion et d'archivage). La formation s'est déroulée en quatre ateliers sur une période de quatre semaines (1 atelier de deux heures par semaine) où chaque atelier était consacré à une phase du cycle. Entre les ateliers, l'équipe de recherche construisait la suite de la formation en développant des outils et en les testant (voir figure 3). L'idée était de mettre en œuvre un processus de veille stratégique sur un enjeu pour chacun des quatre conseillers stratégiques. Une veille qui porte sur un problème connu permet de répondre à des enjeux opérationnels, mais cela ne permet pas de développer pleinement le réflexe d'anticipation souhaité. Toutefois, afin d'engager les quatre conseillers stratégiques du BSC dans la formation, les enjeux identifiés pouvaient être concrets et précis. En choisissant un enjeu spécifique, le processus de veille stratégique était plus simple à roder et signifiant. Le caractère interactif de la formation permettait sa transformation et sa modification en cours de route afin de s'adapter aux besoins et aux connaissances des conseillers stratégiques. L'ouverture du processus a permis l'intégration de leurs perspectives et a permis de bâtir une formation qui était réaliste puisqu'elle se basait spécifiquement sur leurs besoins. En effet, au début de chaque atelier, un retour était effectué avec les conseillers afin de récolter leurs commentaires et d'ajuster la formation si nécessaire.

Figure 3 : Processus de formation sur la veille stratégique



Alors que ce processus de formation était flexible et ouvert, il a été déterminé en cour de route qu'une étape au cycle de mise en œuvre d'une veille méritait d'être ajoutée. En effet, la veille, en s'inscrivant dans un processus prospectif a pour objectif d'éclairer et de nourrir le processus décisionnel dans une perspective d'agilité, de résilience, d'anticipation et d'adaptation. Cependant, afin d'aboutir à une prise de décision qui est éclairée, des mécanismes de réflexion et de délibération collectives sont essentiels. C'est pourquoi le processus de veille complète son cycle par l'implantation de mécanismes de réflexion et de délibération collectives (voir annexe 1).

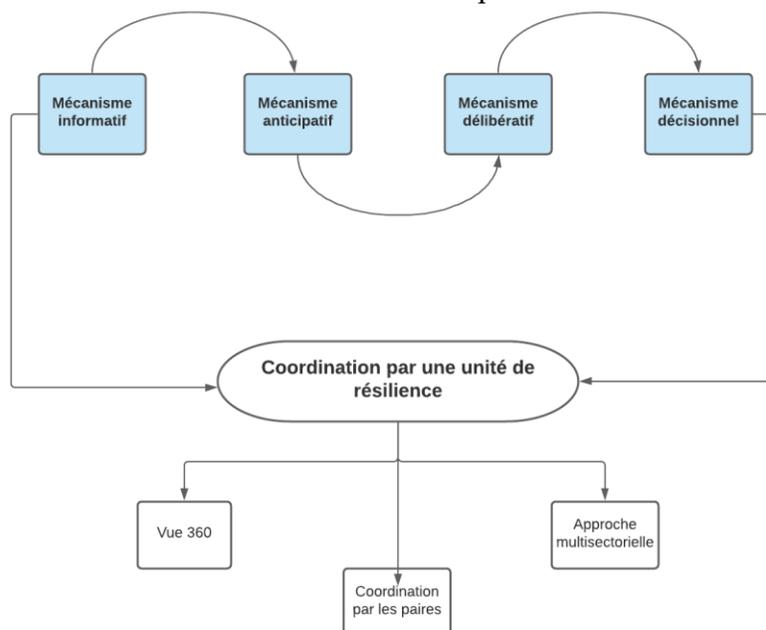
En concertation avec les coordonnateurs du BSC et les conseillers stratégiques, des mécanismes de délibération ont été mis en place. Ces espaces de délibération s'appuient sur des mécanismes existants, notamment les rencontres semi-annuelles de l'OMSC. Un mois avant ces rencontres semi-annuelles, les conseillers stratégiques et leurs chargés de mission se rencontraient déjà en vue de préparer la rencontre de l'OMSC. Il a donc été convenu que ces rencontres entre conseillers stratégiques et chargés de mission permettrait de faire le point sur le processus de veille des cinq derniers mois, identifier les sujets qui ont retenu l'attention, identifier les éléments de réflexion que l'on souhaiterait voir discuter à la réunion semi-annuelle de l'OMSC (un mois plus tard). De plus, ces rencontres permettraient aussi de déterminer les enjeux pour le prochain processus de veille stratégique à réaliser par les chargés de mission et les conseillers stratégiques dans les cinq mois à venir : confirmer ceux du processus précédent, en mettre de côté et/ou en ajouter selon la conjoncture. Ensuite, lors des rencontres semi-annuelles de l'OMSC, les participants seraient amenés à réfléchir collectivement et délibérer sur les sujets et les réflexions émanant du processus de veille conduit par les chargés de mission et les conseillers stratégiques. De plus, ces rencontres seraient l'occasion de présenter les enjeux stratégiques qui feront l'objet du prochain processus de veille, d'accueillir les réactions des participants et d'en identifier de nouveaux.

L'intégration de ces mécanismes de réflexion et de délibération collective permet non seulement d'impliquer activement les chargés de mission dans l'organisation et l'animation des rencontres de l'OMSC et de dynamiser les rencontres semi-annuelles de l'OMSC, mais permet aussi de développer le réflexe d'anticipation des conseillers stratégiques, des chargés de mission et des acteurs de l'OMSC, d'anticiper et de délibérer collectivement en vue de soutenir les processus de prise de décisions éclairées et de développer la résilience de la Ville afin de mieux prévenir, se préparer, intervenir et se rétablir à la suite d'un aléa.

Cette formation a permis de coconstruire et de mettre en œuvre avec les conseillers stratégiques un réel processus de veille stratégique. Les outils et le matériel de formation développés par le Cité-ID (napperons de discussion, PowerPoint et l’outil Excel de classement et d’analyse) pourront être conservés et transférables à d’autres processus de veilles. L’objectif était de former les conseillers stratégiques à faire de la veille pour ensuite qu’ils soient en mesure de former à leur tour les chargés de mission. Ainsi, le Cité-ID a non seulement formé les conseillers stratégiques à faire de la veille, mais a aussi cocréé des outils et du matériel de formation à multiples usages tout en rattachant le processus à des mécanismes déjà existants. De plus, cette formation a donné lieu à un échange de connaissances entre chercheur et praticien. Par exemple, à la suite des quatre ateliers de formation sur la veille stratégique, un de conseiller stratégique a formé la stagiaire à utiliser l’outil Office Sharepoint dans le cadre d’un processus de veille.

Finalement, la dernière étape d’un cycle d’un LivingLab est de proposer. L’objectif à cette étape de reconstruire une image riche en analysant l’impact de la démarche sur la résilience. Pour ce faire, une présentation a été effectuée en vue de proposer un cadre de résilience à la Ville et d’amorcer une réflexion. Lors de cette présentation, un exemple d’un modèle de réseau collaboratif a été présenté à la directrice du BSC ainsi qu’à la coordonnatrice de l’OMSC de la Ville de Québec. Une discussion entre l’équipe de recherche et les membres de la Ville a ensuite eu lieu quant à la coordination de la sécurité civile par une unité de résilience (voir figure 4) et quant à la possibilité de reproduire en partie le modèle du réseau collaboratif de Londres.

Figure 4 : Coordination des mécanismes par une unité de résilience



7. Discussion

Les crises transforment les organisations dans le sens où elles (1) modifient les schémas de connaissances existants et (2) elles en produisent de nouveaux. Ces nouveaux schémas de connaissances entraînent de nouvelles manières de penser, de faire ou de formaliser. Ainsi, une crise devient une opportunité pour une organisation pour réfléchir à certaines valeurs ou à certains fondements de son cadre de référence (Roux-Dufort, 2000). Alors qu'une zone de transition vers la fin de la pandémie de Covid-19 semble apparaître, il faut saisir l'opportunité que cette période de transition procure afin de réfléchir aux habitudes de travail à conserver ou à modifier. La pandémie de Covid-19 devient une opportunité pour réfléchir plus largement à l'évolution et à la transformation de l'organisation.

D'ailleurs, les crises sont de plus en plus complexes dans le sens où la complexité des crises suit le développement de la complexité sociale. Ainsi, les vulnérabilités s'accroissent : augmentation de l'écart entre riches et pauvres, changements climatiques, climat politique instable, mobilité de la population, terrorisme, etc. De plus, les crises provoquent de plus en plus un effet domino (interdépendance). Alors que les crises sont de plus en plus transfrontalières (tant au sens terrestre qu'au sens organisationnel), celles-ci appellent une réponse et un design institutionnel qui ne peut plus être uniquement local (ex. Covid-19).

Dès lors, la complexité des crises appelle une planification, une préparation, une intervention et un rétablissement réalisés selon un mode de gouvernance en réseau reposant sur une approche à la fois participative et partenariale. Ce mode de gouvernance appelle à son tour la création d'espaces collaboratifs où l'ensemble des parties prenantes concernées par la gestion de crise, et ce, avant, pendant et après celle-ci se rencontrent. Ces espaces ont l'avantage de favoriser une compréhension globale, commune et partagée de la situation et ils soutiennent un processus de prise de décision éclairée. La gestion de crise et les décisions qui en découlent ne peuvent plus s'effectuer en silo.

La démarche entreprise avec la Ville a permis d'adapter les structures existantes à devenir plus résiliente en formalisant le recours à quatre mécanismes (mécanisme informatif, mécanisme anticipatif, mécanisme délibératif et mécanisme décisionnel). Pour aller plus loin, les espaces (mécanismes) collaboratifs d'information, d'anticipation, de délibération et de décisions pourraient être coordonnés par une unité de résilience. L'objectif en instituant un réseau collaboratif est d'atteindre un équilibre (Therrien et coll. 2019) entre la volonté de maintenir les cibles et les

pratiques institutionnelles de chaque unité et la nécessité de participer à un travail collaboratif transversal et de coordonner la réponse. Formaliser un réseau collaboratif devient alors une opportunité pour adapter l'unité de coordination selon une perspective de développement de la résilience organisationnelle. Cette unité pourrait conserver sa logique opérationnelle tout en coordonnant de façon régulière d'autres actions et d'autres processus afin de permettre à la Ville de faire face à des problèmes complexes.

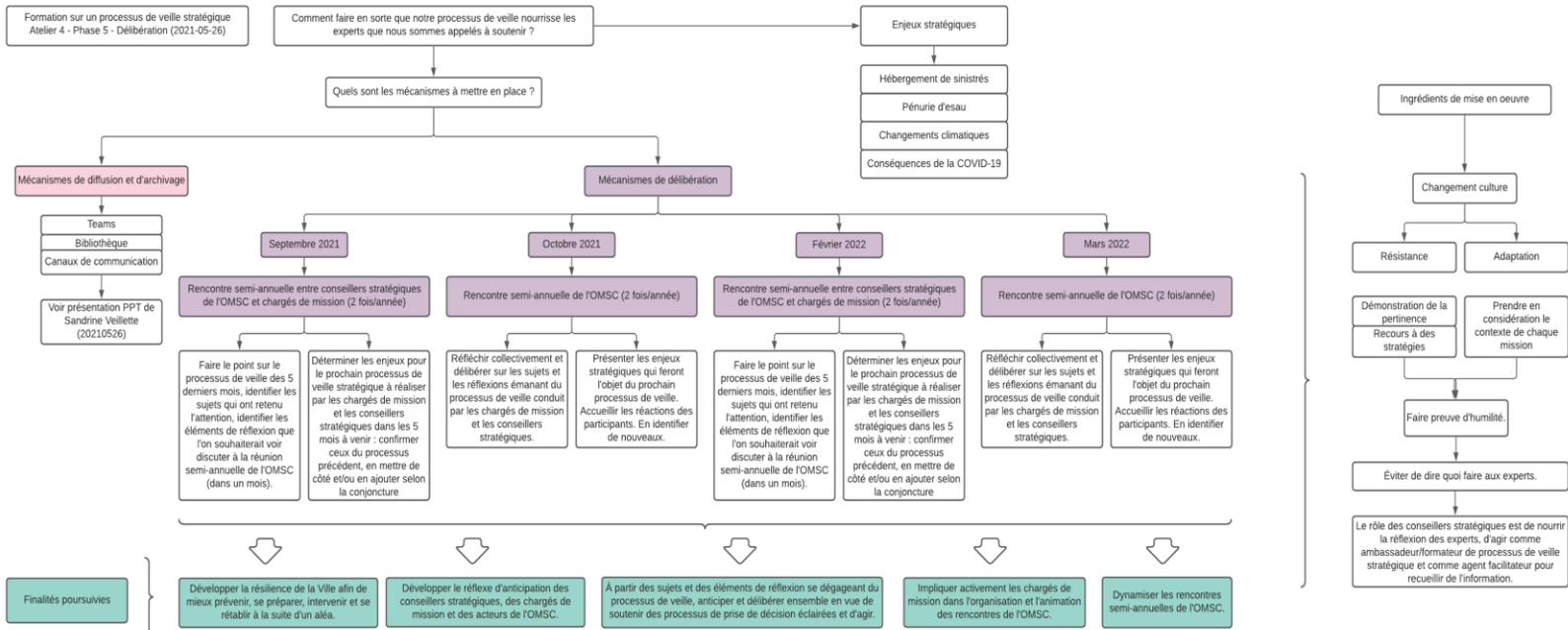
8. Conclusion

En conclusion, la démarche entreprise avec la Ville de Québec a permis de mettre sur pied une formation interactive sur les veilles stratégiques et sur leur mise en œuvre. Cette formation s'inscrivait dans une perspective plus large de développement du réflexe d'anticipation. D'ailleurs, le Cité-ID a rempli son mandat qui était d'augmenter la résilience de l'OMSC face à la pandémie de COVID-19. Pour se faire, les structures existantes ont été adaptées à devenir plus résilientes en formalisant le recours à quatre mécanismes (informatif, anticipatif, délibératif et décisionnel). Le développement de la capacité d'anticipation a su être intégré aux structures existantes et des mécanismes délibératifs et de réflexion ont aussi pu être intégrés.

Pour la stagiaire, ce mandat et cette immersion dans le domaine de la sécurité civile lui auront permis de découvrir cet univers et de développer ses connaissances théoriques et pratiques sur les enjeux liés à celui-ci et à la gouvernance urbaine de manière générale. De plus, ce mandat lui aura aussi permis d'élargir sa compréhension de la résilience dans un contexte de crise longue. Finalement, ce stage aura été l'occasion pour la stagiaire de découvrir le milieu de la recherche-action et de prendre part à la construction d'une stimulante relation entre chercheurs et praticiens.

9. Annexe

9.1 Annexe 1 : Schéma mécanismes délibératifs



10. Bibliographie

- Afnor (Agence française de normalisation). (1998). XP X50-053 Avril 1998 : Prestations de veille — Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille. La Plaine Saint-Denis : Afnor.
- Alloing, C., F. Chantrel, et T. Zimmer. (2011). *Regards croisés sur la veille*. Livre blanc. <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/49487-regards-croises-sur-la-veille.pdf>.
- Audet, J. (1998). *La veille stratégique chez les PME québécoises, une étude de cas par comparaisons inter-sites* [Thèse de doctorat]. Université Laval.
- Auster, E., et Chun Wei Choo. (1994). CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends* 43 (2) : 206–225
- Ayachi, H. (2007). L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens. *Revue Management et avenir*, n° 12.
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue française de gestion*, n° 1 : 127-42
- Balmisse, G. et Meingan, D. (2008). *La veille 2.0 et ses outils*. Paris : Lavoisier.
- Banque Mondiale. (2004). Le coût terrible des catastrophes naturelles : qui le paye ? Comment le calculer ? Mars, 4
- Bergeron, P. et Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353–390.
- Bergeron, P., Dufour, C., Maurel, D. et Mercier, D. (2009). « La gestion stratégique de l'information », dans J.-M. Salaün et C. Arsenault (dir.), *Introduction aux sciences de l'information* (p. 183-205). Montréal, Québec : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bergvall-Kåareborn, B., Eriksson, C-I., Ståahlbröst, A., et Svensson, J. (2009). A milieu for innovation : defining living labs. *ISPIM Innovation Symposium*.
- Blondiaux, L., et Sintomer, Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 15 (57) : 17-35.
- Brouard, F. (2003). La veille stratégique, un outil pour favoriser l'innovation au Canada. *Revue Organisations & territoires* 12 (3) : 53-59.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME* [Thèse de doctorat]. Université du Québec à Trois-Rivières

- Canada. Sécurité publique Canada. (2008). *Rapport ministériel sur le rendement Sécurité Publique et Protection civile Canada*. Ottawa : Gouvernement du Canada. Récupéré de <https://www.tbs-sct.gc.ca/dpr-rmr/2007-2008/inst/psp/psp-fra.pdf>.
- Canada. Sécurité publique Canada. (2017). *Un cadre de sécurité civile pour le Canada*. Récupéré de http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2017/17-22/publications.gc.ca/collections/collection_2017/sp-ps/PS4-103-2017-fra.pdf.
- Charest, N. (2012). « Veille », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], www.dictionnaire.enap.ca
- Choo, C. W. (1993). Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry (Thèse de doctorat). University of Toronto, Toronto.
- Choo, C. W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment. *Medford : Information Today*.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review* 67: 189-97.
- Comfort, L.K., Sungu, Y., Johnson, D., et Dunn, M. (2001). Complex systems in crisis: Anticipation and resilience in dynamic environments. *Journal of contingencies and crisis management* 9 (3): 144-58.
- Constantinides, P. (2013). The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster. *Technological Forecasting and Social Change* 80 (9): 1657-73.
- Cyert, R. M., et March, J.G. (1963). A behavioral theory of the firm Prentice Hall. *Englewood Cliffs, NJ*.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. Thomson South-Western.
- Directorate-General for the Information Society and Media (European Commission). 2008. *Living Labs for User-Driven Open Innovation : An Overview of the Living Labs Methodology, Activities and Achievements : January 2009*. LU : Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2759/34481>.
- Drevon, E. (2020). *La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples*. [Thèse PhD], Université de Montréal. Récupéré de https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/25232/Drevon_Elsa_2020_these.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Drevon, E., Dufour, C., et Maurel, D. (2015). Curation de contenus et veille : un concept nouveau pour une pratique ancienne ? *Proceedings of the Annual Conference of CAIS/Actes du congrès annuel de l'ACSI*.
- Drevon, E., Dufour, C., et Maurel, D. (2018). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et bibliothèques* 64 (1) : 28-34.

- Dube, P., Sarrailh, J., Billebaud, C., Grillet, C., Zingraff, V., & KostECKI, I. (2014). Le livre blanc des Living Labs. *Umwelt Service Design, Montréal, Canada*.
- EQE International. (1999). Earthquake Risk Management: Mitigation Success Stories, Seismic Safety Commission – Californie, p. 21-24.
- Feldman, M. S., et March, J.G. (1981). Information in organizations as signal and symbol. *Administrative science quarterly*, 171-86.
- Gauvin, F-P. (2009). « Qu'est-ce qu'un processus délibératif? », *Institut national de santé publique*. https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/1192_ProcessusDeliberatif.pdf
- Guechtouli, M. (2013). *Veille stratégique et motivation : comment inciter les acteurs en entreprise à « faire de la veille » ?* Saarbrücken : Éditions Universitaires Européennes.
- Habegger, B. (2010). Strategic foresight in public policy: Reviewing the experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands. *Futures* 42 (1) : 49-58.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2016). *Management stratégique*. Vuibert.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics* 4 (1): 1-23.
- Horne III, J. F. (1997). The coming age of organizational resilience. *Business forum*, 22(2/3), 24. California State University, Los Angeles, School of Business and Economics.
- Houtekier, C., Safiany, C., Lambert, R. et Bélanger, K. (2013). Veiller sur la santé et les services sociaux : le cas du développement d'une communauté de pratique interorganisationnelle. *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 8 (4), 40–43.
- Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la veille technologique*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Janis, Irving. 1991. Groupthink. In E. Griffin (Ed.) *A First Look at Communication Theory* (pp. 235 - 246). New York : McGraw-Hill
- Kuwahara, T. (1999). Technology forecasting activities in Japan. *Technological Forecasting and Social Change* 60 (1): 5-14.
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche. *Économies et Sociétés*, (20), 31–50.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Paris : Ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. Association des professionnels de l'information et de la documentation.
- Lesca, H. (2003). *Veille stratégique : la méthode LE SCAnning®*. ems.

- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2006). *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Paris : Hermès Science Publications.
- L.R.Q. c. S-2.3. Loi sur la sécurité civile. L.Q. 2001. c. 76. Récupéré de <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.3>
- Madni, A. M. (2007). Designing for Resilience. ISTI Lectures Notes on Advanced Topics in Systems Engineering.
- Madni, A. M., et Jackson, S. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE Systems Journal* 3 (2): 181-91.
- Major, E., Asch, D., & Cordey-Hayes, M. (2001). Foresight as a core competence. *Futures*, 33(2), 91-107. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00057-4)
- Manciaux, M. (2001). La résilience. *Études* 395 (10) : 321-30.
- Mannakkara, S., & Wilkinson, S. (2014). Re-conceptualising “Building Back Better” to improve post-disaster recovery. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Martineau, S. (2016). « L’observation directe ». Dans B. Gauthier et I. Bourgeois (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* (6^e éd., p. 337-362). Sainte-Foy, Québec : Presses de l’Université du Québec. (Chapitre 12)
- Mitroff, I. (2000). « Detecting Weak Signals: Making Sure That You Are the First to Get the Worst News », *Managing crisis before they happen*, New-York, AMACOM, p. 99-112.
- Moreau, I. et Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementale. *Documentation et bibliothèques* 54 (4) : 273-83.
- Normandin, J.-M. (2019). *La sécurité civile en transformation : Analyse comparative de la conception et de la mise en œuvre de la résilience face aux désastres*. [PhD Thesis], École nationale d’administration publique.
- Normandin, J.-M., & Therrien, M.-C. (2016). Resilience Factors Reconciled with Complexity : The Dynamics of Order and Disorder. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(2), 107-118. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12107>
- O’Reilly, C.A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 1 avril 2004. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>.
- Pateyron, E.-A. (1998). *La veille stratégique*. Paris : Economica
- Pinel, W. (2010). *La Résilience Organisationnelle : Concepts et Activités de Formation*. [Mémoire de M.A.], Université de Montréal.
- Québec. Ministère de la Sécurité publique. (2008). L’approche et les principes en matière de sécurité civile. Québec : Gouvernement du Québec. Récupéré de https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/securite_civile/publications/approche_principes/approche_principes.pdf

- Rajotte, A. (2013). Veille, innovation et planification stratégique : un défi de complémentarité. *Télescope : revue d'analyse comparée en administration publique* 19 (2) : 97 — 112.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2008). Exploring middle manager's strategic sensemaking role through practical knowledge. In *JMS Conference*.
- Roux-Dufort, C. (2000). *La Gestion De Crise : Un Enjeu Stratégique Pour Les Organisations*. Management (Brussels, Belgium). Paris : De Boeck Université.
- Roux-Dufort, C. (2010). La vulnérabilité organisationnelle à la loupe : entre fragilité et ignorance. *Revue Télescope* 16 (2) : 1-21.
- Roux-Dufort, C. 2014. Continuité, anticipation et résilience. *Sécurité et stratégie* 18 (3) : 5-11.
- Schoemaker, P. J., Day, G. S., & Snyder, S. A. (2013). Integrating organizational networks, weak signals, strategic radars and scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), 815-824.
- Sutcliffe, K., Vogus, T., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations : A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Sylvain, C. (2012). *La mise en œuvre de services cliniques intégrés sous l'angle du sensemaking organisationnel : le cas des services intégrés en santé mentale et en dépendance*. [Mémoire de M.A.], Université de Montréal. Récupéré de https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9077/Sylvain_Chantal_2012_these.pdf.
- Therrien, M.-C. (2010). Stratégies de résilience et infrastructures essentielles. *Télescope* 16 (2) : 154-71.
- Therrien, M.-C., L'Heureux, A., Normandin, J.-M., & Smits, P. (2016). Tightly coupled governance for loosely coupled wicked problems : The train explosion in Lac-Mégantic case. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 19, 260-277. <https://doi.org/10.1504/IJRAM.2016.079606>
- Therrien, M.-C., Normandin, J.-M., & Denis, J.-L. (2017). Bridging complexity theory and resilience to develop surge capacity in health systems. *Journal of health organization and management*.
- Therrien, M.-C., Normandin, J.-M., Bradette, L., & Cloutier, I. (2019) « Les défis de l'intégration horizontale des mesures de résilience urbaine à Montréal » Dans. Divay, G., Belley, S., Caron, L., Charbonneau, É., & Prémont, M.-C. (dir.), *Le management municipal* (p.71-96). Presses de l'Université du Québec. (Chapitre 3).
- Therrien, M.-C., (2020). « Mindfulness-Crises ». Cours *Gestion de crises et reprise des activités*. Montréal : École nationale d'administration publique.
- Thiétart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. Paris : Édiscience international.
- Ville de Québec. 2019. *Plan de sécurité civile*. Récupéré de https://www.ville.quebec.qc.ca/publications/docs/plan_securite_civile.pdf

- Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* 346: 379.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). Managing the unexpected : Resilient performance in an age of uncertainty (Vol. 8). John Wiley & Sons.
- Wildavsky, A.B. (1988). *Searching for safety*. Vol. 10. Transaction publishers.

