



HAL
open science

Gestion de crise et inondations : du discours à la mutualisation des ressources humaines d'un territoire

Bastien Agostinelli

► **To cite this version:**

Bastien Agostinelli. Gestion de crise et inondations : du discours à la mutualisation des ressources humaines d'un territoire. Sciences de l'information et de la communication. IMT - MINES ALES - IMT - Mines Alès Ecole Mines - Télécom, 2023. Français. NNT : 2023EMAL0007 . tel-04245419

HAL Id: tel-04245419

<https://theses.hal.science/tel-04245419>

Submitted on 17 Oct 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR
DE L'INSTITUT MINES-TELECOM (IMT) –
ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES MINES D'ALÈS (IMT MINES ALÈS)**

En Sciences de l'information et de la Communication

**École doctorale R&S – Risques et Société
Portée par l'Université de Nîmes**

Unité de recherche LSR – Laboratoire des Sciences des Risques

**Gestion de crise et inondations :
*du discours à la mutualisation des ressources humaines
d'un territoire***

**Présentée par Bastien Agostinelli
Le 20 juin 2023**

**Sous la direction de Pierre-Michel Riccio
et Karine Weiss**

Devant le jury composé de

Christophe ALCANTARA, Professeur, Université de Toulouse Capitole]

Claudine BATAZZI, Professeure, Université Côte d'Azur

Aurélia BONY-DANDRIEUX, Maître-Assistant HDR, Institut Mines Télécom Alès

Jonathan PAQUETTE, Professeur, Université d'Ottawa

Sarah GARCIA, Représentante de l'Agglomération d'Alès, Agglomération d'Alès

Président et Rapporteur

Rapporteur

Examineur

Examineur

Examineur invité

Résumé

Cette thèse inscrite en Sciences de l'Information et de la Communication est financée par l'Agglomération d'Alès en France et le Laboratoire des Sciences des Risques de l'IMT Mines Alès. Le territoire d'Alès est situé dans le Gard et est particulièrement exposé aux risques majeurs d'inondation. La thèse vise à améliorer la gestion de crise et à être intégrée dans le développement d'un Plan Intercommunal de Sauvegarde (PIS), qui régira toutes les actions à entreprendre lors d'événements météorologiques extrêmes.

L'étude est basée sur des approches qualitatives et sur la Grounded Theory pour analyser les situations de crise, en mettant l'accent sur la communication, la psychologie sociale et la gestion. L'analyse comprend 90 heures d'entretiens semi-structurés et deux phases d'analyse complémentaires. La première consiste en une analyse globale des réponses afin d'identifier des pistes de recherche, tandis que la seconde consiste en un encodage thématique des transcriptions afin de répondre à ces questions de recherche.

Les résultats révèlent quatre catégories d'attentes exprimées par les personnes interrogées : la préparation, la planification, les actions pendant la crise et la culture du risque. Sur cette base, trois objectifs sont définis pour l'étude : (a) développer des pistes d'amélioration pour la gestion de crise à Alès, (b) déterminer si les municipalités partagent des logiques opérationnelles et de représentation, et (c) déterminer les éléments caractéristiques d'une logique commune. Cette thèse met en évidence l'importance de la mutualisation dans la gestion intercommunale des crises et la nécessité d'une compréhension partagée des risques et de la gestion de crise par les acteurs.

Mots clés

Alès Agglomération, Représentations Sociales, Relation, Analyse discursive, Iramuteq

Abstract

This PhD enrolled in Information and Communication Sciences is financed by the Agglomeration of Alès in France and the Laboratoire des Sciences des Risques of IMT Mines Alès. The territory of Alès is located in the French department of Gard and is particularly exposed to major flooding risks. The thesis aims to improve crisis management and to be integrated in the development of an Intercommunal Safeguard Plan (Emergency Management Plan), which will rule all actions to be undertaken during extreme weather events.

The study is based on qualitative approaches and Grounded Theory to analyse crisis situations, focusing on communication, social psychology and management. The analysis includes 90 hours of semi-structured interviews and two complementary analysis phases. The first phase consists of an overall analysis of the responses in order to identify research questions, while the second phase consists of a thematic encoding of the transcripts in order to answer these research questions.

The results reveal four categories of expectations expressed by the respondents: preparedness, planning, actions during the crisis and risk culture. On this basis, three objectives are defined for the study: (a) to develop paths of improvement for crisis management in Alès, (b) to determine whether municipalities share operational and representational logics, and (c) to determine the elements that characterize a common logic. This thesis highlights the importance of mutualisation in inter-municipal crisis management and the need for a shared understanding of risk and crisis management among actors.

Keyword

Alès Agglomération, Social Representations, Relation, Discursive Analysis, Iramuteq

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à Alès agglomération et particulièrement à son Président monsieur Rivenq pour l'intérêt qu'il a porté à notre travail et pour sa disponibilité lors des entretiens.

Je remercie également Madame Sarah Garcia, chargée de mission aux risques majeurs de l'agglomération pour son enthousiasme, son implication et ses connaissances qui m'ont fortement aidé dans ce travail de thèse. Sa bonne humeur et sa passion pour les risques et le territoire Alésien et Cévenol m'ont apporté une assurance et un confort particulier dans l'organisation et le déroulement de mes entretiens.

Je remercie aussi Monsieur Aimée Cavaillé, Professeur de mathématique à l'IMT et élu de l'agglomération aux Nouvelles Technologies et au Développement du Numérique pour son aide, son dynamisme, son engouement et sa contribution à la mise en oeuvre de cette recherche.

Merci à toutes les personnes interviewées qui ont su m'accorder de leur temps et de la patience lors des entretiens avec parfois des conditions d'échanges difficiles. Un grand merci pour leur franchise et leur bienveillance. Merci aux Maires et Adjointes qui par leur sincérité m'ont rappelé la chance que j'avais de réaliser ce travail et de pouvoir rencontrer de telles personnes, allant jusqu'à faire naître en moi l'envie d'intégrer un jour leur institution.

J'adresse mes remerciements au Professeur Karine Weiss co-directrice de ce travail de thèse, pour ses interventions et contributions aux réflexions menées en Psychologie Sociale, ainsi que pour son soutien au bon déroulement de cette thèse.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude au Professeur Pierre-Michel Riccio, directeur de cette recherche, sans qui elle n'aurait pas vu le jour. Merci pour sa patience et les échanges constructifs que nous avons eus pour organiser ce travail de thèse jusqu'à son aboutissement.

Chacun de mes directeurs dans son domaine et avec ses spécificités a su m'orienter, parfois me désorienter aussi, me conseiller et m'accompagner avec la plus grande exigence et toujours avec bienveillance dans ce long et passionnant travail de recherche.

Merci aux membres du Laboratoire des Sciences du Risque, chercheurs, doctorants et administratifs pour l'accueil et les conditions de travail propices à ma réussite. Merci à Jacky, Jihane, Ali, Elisa et Edith pour les moments de convivialité passés en leur compagnie. Une pensée particulière pour Aurélia Bony Dandrieux qui a toujours eu une écoute constructive et bienveillante à mon égard et qui m'a encouragé lors des moments délicats. Merci pour ses discussions enrichissantes et pour son appui lors des comités de suivi.

Je remercie les Professeurs Christophe Alcantara, Claudine Batazzi, Patrizia Laudati, Jonathan Paquette et madame Sarah Garcia, Agglomération d'Alès d'avoir accepté d'être membres du jury de cette thèse mais aussi pour le temps et l'intérêt qu'ils ont bien voulu porter à mon travail.

Je ne saurai terminer cette longue et non exhaustive liste de remerciements sans réserver une place toute particulière à mes parents qui ont su comprendre mes difficultés, mes humeurs, mes craintes et me soutenir coûte que coûte tout au long de ces quatre années traversées par cette épidémie du COVID. Merci pour leurs précieux conseils, leur aide irremplaçable, indéfectible et pour les innombrables fous rires qui m'ont aidés à avancer.

Une pensée particulière pour ma compagne Alica, qui confrontée au monde inconnu de la recherche et de la thèse n'a jamais cessé de croire en moi, de me divertir et me soutenir affectueusement chaque jour. Merci pour sa compagnie, sa curiosité, et son épaule chaleureuse.

Merci enfin à tous les amis qui m'ont apporté leur aide et leur soutien permanent, Frédérique, Bernard, Christine, Gregory, Audrey et tous ceux que je pourrais oublier...

Plan du document

1. Prolégomènes	2
1.1. <i>Réflexion personnelle sur une problématique</i>	2
1.2. <i>Problématisation d'une vision</i>	3
2. Cadre général de ce travail	5
2.1. <i>Contextes de l'étude</i>	6
2.1.1. Contexte du terrain d'étude	7
2.1.2. Contexte des risques	8
2.1.3. Contexte de la crise d'inondation	9
2.1.4. Les acteurs de la gestion de crise	12
2.1.5. Contexte de la gestion de crise	15
3. Approche préliminaire du terrain	19
3.1. <i>Les réunions préparatoires</i>	20
3.1.1. Le Plan Communal de Sauvegarde	20
3.1.2. Le Plan Intercommunal de Sauvegarde	21
3.1.3. L'étude de l'intercompréhension, entre communication et psychologie	22
3.1.4. Le choix du risque inondation	24
4. Méthodologie	26
4.1. <i>Fondement de la méthodologie</i>	30
4.1.1. Le raisonnement abductif	32
4.2. <i>Les objectifs de la thèse</i>	35
4.2.1. Objectif 1	35
4.2.2. Objectif 2	36
4.2.3. Objectif 3	37
4.3. <i>Les entretiens</i>	37
4.3.1. Aspects fonctionnels	42
4.3.2. Aspects techniques	43
4.3.1. Difficultés de l'entretien en visioconférence	44
4.3.2. Nature de l'entretien	44
4.3.3. Modifications contextuelles	45
4.3.4. La structure de l'entretien	48
4.3.5. Contraintes liées au recueil des données	49
4.3.6. Opportunités liées au recueil des données	51
5. Etude liminaire	53
5.1. <i>Analyse compréhensive du terrain</i>	53
5.2. <i>Première partie de l'entretien</i>	54
5.3. <i>Deuxième partie de l'entretien</i>	54
5.3.1. Attentes des communes	55
6. Problématisation approfondie	59
6.1. <i>La création des pistes de recherche</i>	60
6.1.1. Objectif 1 - Piste 1 de recherche	61
6.1.2. Objectif 1 - Piste 2 de recherche	64

6.1.3.	Objectif 1 - Piste 3 de recherche	69
6.1.4.	Objectif 2 - Piste 1 de recherche	76
6.1.5.	Objectif 2 - Piste 2 de recherche	83
6.1.6.	Objectif 2 - Piste 3 de recherche	86
6.1.7.	Objectif 3 - Piste 1 de recherche	88
6.1.8.	Objectif 3 - Piste 2 de recherche	90
7.	Méthodes d'analyses	92
7.1.	<i>Les logiciels</i>	92
7.1.1.	Nvivo	93
7.1.2.	Tropes	94
7.1.3.	Iramuteq	95
7.2.	<i>Les analyses envisagées</i>	96
7.2.1.	La méthode d'évocation hiérarchisée	96
7.2.2.	L'évocation comme organisation de la représentation	97
7.2.3.	L'analyse prototypique	98
7.2.1.	L'étude des discours	99
7.2.2.	Le Chi ²	99
7.2.3.	La loi hypergéométrique	100
7.2.4.	L'analyse factorielle de correspondances	100
7.2.5.	L'analyse des similitudes	102
7.2.6.	La méthode Reinert	103
7.2.7.	La classification descendante hiérarchique	104
7.2.8.	L'AFC de la méthode Reinert	106
7.2.9.	La méthode compréhensive	107
7.3.	<i>Le traitement des données</i>	109
7.3.1.	Préparation pour Iramuteq	111
7.3.2.	Préparation des textes pour le traitement	112
8.	Analyses des données et des pistes d'inférences	120
8.1.	<i>Objectif 1 - Piste 1 de recherche</i>	121
8.2.	<i>Objectif 1 - Piste 2 de recherche</i>	139
8.3.	<i>Objectif 1 - Piste 3 de recherche</i>	151
8.4.	<i>Objectif 2 - Piste 1 de recherche</i>	172
8.5.	<i>Objectif 2 - Piste 2 de recherche</i>	184
8.6.	<i>Objectif 2 - Piste 3 de recherche</i>	229
8.7.	<i>Objectif 3 - Piste 1 de recherche</i>	237
8.8.	<i>Objectif 3 - Piste 2 de recherche</i>	244
9.	Conclusions et perspectives	256
9.1.	<i>Sur les pistes de recherche</i>	257
9.1.1.	Piste 1.1	257
9.1.2.	Piste 1.2	258
9.1.3.	Piste 1.3	260
9.1.4.	Piste 2.1	262
9.1.5.	Piste 2.2	263
9.1.6.	Piste 2.3	265

9.1.7. Piste 3.1	266
9.1.8. Piste 3.2	268
9.2. <i>Perspectives et recommandations</i>	269
9.2.1. Sur le travail de recherche	277
9.2.2. D'un point de vue personnel	280
10. Bibliographie	286
<i>Sommaire de la thèse</i>	296
<i>Sommaire des figures</i>	300
<i>Sommaire des tableaux</i>	302

Gestion de crise et inondations :
*du discours à la mutualisation des ressources
humaines d'un territoire*

1. Prolégomènes

Ce travail de recherche est l'aboutissement d'une réflexion engagée bien avant son début. Ces prolégomènes sont un moyen pour nous de présenter le cadre réflexif grâce auquel nos arguments ont pris du sens pour nos travaux de thèse.

1.1. Réflexion personnelle sur une problématique

Issus d'une formation managériale, nous avons durant nos années d'études approfondi les théories et les modèles de Management. Ces derniers permettent souvent à l'étudiant de mieux appréhender l'environnement professionnel quand celui-ci se présente à lui. Cependant, bien que certains étudiants réussissent très bien leur intégration et comprennent rapidement : (a) leur position au sein d'une entreprise (b) les interactions et (c) comment veiller au bon fonctionnement de leur nouvel environnement ; d'autres, pourtant issus de la même formation, ont des difficultés à maîtriser ce qui les entoure et s'éloignent de leur rôle d'interface décrit par Mintzberg (1973) ou par Cohen (1990). Une formation identique et pourtant une relation au management différente. Rien d'étonnant, car au-delà de la formation, l'individu et « son bagage » lié à ses expériences, sa pensée, son caractère, ses préjugés... génèrent ses propres modèles d'interactions avec son environnement (Coulon, 1997).

Nous pensons être au croisement de ces modèles et de ces individus. Nous sommes diplômés d'une formation en Management d'envergure internationale¹, aux diverses expériences professionnelles et personnelles². Nous avons également une Licence en Management international³ avec une approche multiculturelle de l'organisation. Notre intérêt s'est donc porté sur la compréhension de notre propre vision du Management face à celles qu'on nous enseignait. En effet, à la lecture, à l'apprentissage et à l'application terrain des modèles de management existants, nous nous sommes rendu compte que de manière intuitive, nous avons développé une vision originale du management, plus agile et plus axée sur les relations humaines. Une vision très appréciée par les chefs d'entreprise qui nous ont employés et les personnes avec qui nous avons travaillé.

¹ Nous sommes diplômés du programme Grande Ecole de Neoma Business School.

² Travail en entreprise en France et expériences personnelles en Nouvelle-Zélande et en Italie.

³ Nous sommes diplômés d'une licence en Management Internationale délivré par Aix-Marseille Université

Nous avons renforcé cette vision du Management pendant un échange Erasmus à l'Università degli studi di Modena e Reggio Emilia. C'est durant ce Master que nous avons rencontré le Professeur Massimo Pilati⁴ qui enseignait le comportement organisationnel et la gestion de projet. Il a ouvert notre esprit à des notions et des concepts que nous n'avions qu'effleurés dans nos cours de ressources humaines. Ces enseignements sont rapidement devenus cruciaux pour notre compréhension des phénomènes sociaux à l'œuvre, et bien qu'il aimait justifier son enseignement en ne le présentant nullement comme une approche psychologique, ses fondements eux, se retrouvaient dans la psychologie sociale et cognitive.

1.2. Problématisation d'une vision

C'est donc par le biais de ces questionnements progressifs et de discussions constructives pendant nos années de Master à Neoma et à l'Université de Modène que nous avons décidé de porter cette vision à l'échelle d'un projet de thèse.

Ce projet est donc avant tout une étape d'une réflexion personnelle. Elle doit nous permettre de comprendre les facteurs non dévoilés qui interviennent dans l'intercompréhension des personnes et la création d'environnements favorables aux performances du processus cognitif de la prise de décision. Sans connaître dans le détail les théories et modèles psychologiques du Management, il nous a semblé pertinent d'envisager la double approche psychosociale et relationnelle comme moteur de cette réflexion.

En effet, au sein d'une équipe, si le manager veut réussir à rendre plus efficaces l'acceptation et la rapidité des tâches demandées au moment T, il doit au préalable avoir construit une relation avec ses interlocuteurs. Celle-ci s'appuie sur une compréhension psychologique et comportementale des membres de l'équipe et une forme particulière de relation favoriserait l'amélioration du cadre de l'organisation par plusieurs points nécessaires :

- La qualité de la communication orientée sur les retours d'expériences, d'avis, de points de vue : « *nous échangeons plus ouvertement avec des individus quand on parle de la même chose...* » ;
- La vitesse d'exécution : « *qui comprend vite agit vite...* » ;

⁴ <http://personale.unimore.it/rubrica/dettaglio/mpilati>

- La communication entre les acteurs : « *L'information conserve sa valeur ou son prédicat dans le cadre d'un échange où les individus se connaissent...* » ;
- L'émergence d'idées nouvelles synonymes de croissance : « *par cascade, une communication fluide favorise les occurrences et par conséquent l'émergence de points de vue pertinents...* »

Persuadés que notre épanouissement personnel ne se trouvait pas (tout de suite) dans les entreprises parisiennes où nous aurions pu travailler, nous avons compris qu'une thèse autour de ces idées (points de vue) nous permettrait d'éclairer les croisements de nombreuses pratiques et surtout, de comprendre différemment les modèles organisationnels du terrain. Peut-être aussi, trouver « notre » modèle personnel, plus efficace, qui s'inscrirait dans la démarche du phénomène agile, croissant dans notre société.

Ce modèle se veut simple, pédagogique et facilement applicable au sein d'une organisation, quelle qu'elle soit. L'idée est de travailler autour de quatre disciplines :

- la Communication, car la compréhension et l'intercompréhension sociale se retrouvent dans les nécessaires relations favorisées par les échanges d'information : « *ils vont mieux savoir communiquer entre eux* » ;
- la Psychologie au sens général puisque nous cherchons une meilleure compréhension et amélioration du processus de réflexion intrapersonnelle ;
- la Psychologie Sociale car le but est une meilleure intercompréhension : « *s'ils comprennent mieux chez eux, ils peuvent mieux comprendre autour* » ;
- le Management dès lors que nous visons une amélioration du management des équipes.

Notre rencontre avec le Professeur Pierre-Michel Riccio a concrétisé cette phase de réflexion en l'ancrant sur un terrain concret : l'agglomération d'Alès. L'école des Mines d'Alès jouit d'une relation particulière avec la ville d'Alès où l'une et l'autre valorisent les compétences, les ressources et le développement commun de leurs activités. Conscient des attentes en recherche de l'agglomération, le Professeur Riccio nous a proposé d'adapter nos attentes de recherche aux attentes de l'agglomération pour leur soumettre un travail qui répondrait à leur demande autour de la gestion des risques majeurs. Dès lors, notre vision du Management a trouvé son point d'encrage sur un terrain et il reste à découvrir en quoi cette réflexion peut améliorer la dynamique d'un territoire.

2. Cadre général de ce travail

Ce travail de thèse est dirigé par deux professeurs. Le Professeur Pierre-Michel Riccio en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Institut des Mines Telecom (IMT) d'Alès et la Professeure Karine Weiss en Psychologie de l'environnement à l'Université de Nîmes.

Décrite précédemment dans les attentes personnelles de cette thèse, la Communication est notre point d'entrée. Par conséquent, bien que relevant aussi de considérations psychologiques, elle est inscrite dans le groupe 12 de la catégorie pluridisciplinaire et dans la 71e section du CNU (Sciences de l'information et de la Communication). Ce travail jouit de ce fait d'un panel très large de réflexion sur des éléments forts comme la relation, l'organisation, les comportements ou encore la décision que nous étudierons.

Elle est également la résultante d'une réflexion étayée plus haut, mais surtout d'une rencontre avec un terrain en demande. L'agglomération d'Alès dans sa relation particulière avec l'IMT et dans sa recherche d'amélioration de ses infrastructures se dote pour la première fois d'un doctorat pour répondre aux problèmes dans le sens de G. Bachelard.

« L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes » (Bachelard, 1934), p.14).

Au carrefour des grands axes reliant Méditerranée et Massif central, Alès est une ville majeure des Cévennes⁵. En outre, la région d'Alès est soumise à des phénomènes pluvieux engendrant chaque année des inondations sur le territoire. De nombreuses communes sont régulièrement touchées et la gestion des risques d'inondation est au centre des préoccupations de l'agglomération⁶. Pour l'Agglomération d'Alès, le passage d'une gestion des inondations par les communes, à la gestion par l'agglomération, devient un « obstacle » à la bonne mise en place des procédures sur le terrain. Cet obstacle ne se limite pas à des

⁵ <https://www.cevennes-tourisme.fr/je-decouvre/flaneries-visites/villes-villages/ales/>

⁶ https://www.ales.fr/wp-content/uploads/2021/12/C2021_10_12E-Zonage-d_assainissement-des-eaux-pluviales-urbaines.pdf

questions de matériels ou de territoires, mais soulève immédiatement la question des informations, des pratiques et des connaissances partagées ou non par l'ensemble des acteurs. C'est donc en termes d'obstacles à comprendre et à dépasser que le problème de la gestion des inondations demande à être posé.

« Le premier obstacle, c'est l'expérience première, c'est l'expérience placée avant et au-dessus de la critique » (Bachelard, 1934, p. 23).

C'est pour cette raison que ce travail de thèse est financé en partie par l'Agglomération d'Alès souhaitant trouver un degré de réflexion différent du terrain face à ses problématiques. Trouver les solutions d'un problème peut suivre différentes voies. Dans ce travail, nous avons décidé d'aborder les solutions par une approche terrain moins conventionnelle pour les ingénieurs de notre laboratoire, habituellement représentatifs des individus à l'œuvre dans la résolution de problèmes.

Ainsi, notre approche sera abductive, dans la logique du processus circulaire de la *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967 ; Bryant et Chanmaz, 2007). C'est ainsi que nous verrons plus loin que notre travail s'est d'abord orienté vers une étude du terrain de recherche, à la fois via la littérature, mais surtout par le biais de rencontres, pour en devenir un « expert » au sens de Birks et Mills (2015). Ces réunions se sont ainsi rapidement transformées en récolte de données par des entretiens semi-directifs qui se sont soldés par un codage catégoriel de leur contenu dont certains éléments (questions, code, orientations, etc.) se sont adaptés dans le temps. Les détails de ce développement sont à découvrir dans la suite de ce manuscrit.

A rebours de notre travail, nous sommes en mesure de porter un regard sur une problématique générale qui englobe ce dernier :

En quoi une étude de terrain basée sur le discours des acteurs peut-elle permettre d'améliorer la gestion des risques d'un territoire ?

2.1. Contextes de l'étude

Le contexte de l'étude est complexe au sens de Le Moigne et Morin (2012). Nous sommes face à une organisation *complexe* dont la compréhension des tenants et

des aboutissants relève souvent d'une pratique plus que d'une observation. Autrement dit, ceux qui comprennent leur terrain sont ceux qui y sont, et non ceux qui cherchent à le regarder pour le comprendre. La gestion des risques majeurs est une fourmilière à plusieurs niveaux, dont chacun de ses éléments s'influence mutuellement de telle sorte que l'étude systémique se heurte à sa nature holistique. C'est en gardant cette idée en tête que nous avons décidé d'aborder notre terrain, car au fond, nous ne saurons pas de quel degré fluctuant la finalité de l'événement dépend. Sinon, nous regarderions aussi bien du côté des mouvements climatologiques, que des actions menées par l'agriculteur sur ses terres, ou du castor sur ses berges.

2.1.1. Contexte du terrain d'étude

Historiquement, le territoire d'Alès a toujours été confronté au challenge de la conquête des sols. D'abord réputé pour l'or de ses rivières, le plomb, l'argent ou le fer de ses collines à l'ère romaine, le territoire connaît un boom démographique avec l'exploitation des mines de charbon et de la soie à partir du XVIIe siècle. Aujourd'hui, le territoire bénéficie d'un élan démographique et économique insufflé par la dynamique de la ville d'Alès, forte de son développement industriel et entrepreneurial.

L'agglomération d'Alès dans le Gard est composée de 72 communes qui sont réparties sur une superficie de plus de 950 km² et dont la population avoisine les 130 000 habitants⁷. Jusqu'ici, les communes géraient indépendamment leur fonctionnement, seules ou au sein de regroupements. L'agglomération créée en 2017 représente un ensemble d'opportunités d'évolutions et de croissances compte tenu des dynamiques économiques, culturelles et sociales que l'agglomération catalyse. Cette dynamique s'observe également au travers de l'urbanisation et des surfaces exploitées qui ne cessent de s'étendre pour répondre au besoin de croissance multisectoriel. Le territoire d'Alès agglomération est installé au sein d'un climat méditerranéen et de crues cévenoles impactant l'organisation générale de la gestion des risques d'inondation. Compte tenu de son expansion territoriale, de sa position géographique, de son climat cévenol et de la présence de nombreux risques, l'agglomération d'Alès se doit d'organiser au mieux ses ressources humaines et matérielles dans le domaine de la gestion des risques.

⁷ <https://www.ales.fr/territoire/la-ville-et-lagglo/ales-agglomeration/>

Sur ce territoire, les communes se transforment pour réussir à atteindre les nouveaux objectifs de la gestion publique en matière de risque. Ces transformations sont parfois complexes et demandent régulièrement l'action de services privés pour pallier au besoin en compétences croissant. Ainsi, les communes souvent trop petites pour se caler sur les recommandations gouvernementales doivent adapter leurs ressources humaines et matérielles. Cette non-uniformité problématise la mise en place d'une organisation élargie entre plusieurs communes de l'agglomération et impose à la commune d'Alès un rôle décisionnaire altéré par l'existence d'asymétries informationnelles liées à un partage inégal de l'information (Busson-Villa, 2011) interne et externes aux communes.

2.1.2. Contexte des risques

Nous le disions précédemment, l'agglomération s'est développée dans de multiples directions de telle sorte qu'elle doit faire face à des risques qui se sont ajoutés au fur et à mesure de son développement. En effet, un risque majeur se caractérise par une confrontation entre un événement potentiellement néfaste et des enjeux anthropiques. L'agglomération d'Alès, se retrouve donc à devoir considérer un certain nombre de risques. Les principaux sont le risque d'inondation par crue ou ruissellement, le risque incendie de forêt, le risque de mouvement de terrains et de cavités minières ou naturelles, le risque lié aux transports de matières dangereuses et le risque de rupture de barrage. D'autres risques mineurs (en considérant soit leur fréquence, soit leurs enjeux) sont aussi à noter. Ainsi l'agglomération peut être confrontée au risque sismique, au risque nucléaire, au risque de vent violent, au risque de mouvements des argiles et au risque sanitaire comme nous avons pu le voir avec la crise du COVID, mais aussi avec les situations de canicule ou de grand froid.

Les risques majeurs font partie d'une conscience collective lourde compte tenu du nombre important d'évènements que l'on pourrait énumérer. Pour en citer quelques-uns, nous pouvons rappeler :

Pour les inondations

- L'inondation d'Automne 1958 qui a touché 45 communes dans le Gard et fait 35 victimes.
- Les précipitations d'Automne 2002 qui ont causé la mort de 23 personnes et touché 90% des communes gardoises.
- Les pluies extrêmes d'Automne 2020 qui ont tué 2 personnes dans le Gard

Pour les incendies

- L'incendie sur la commune de Chambon en 1985 qui a brûlé 4100 hectares de forêt.
- Les incendies de Laval-Pradel en 1976 et 1989 qui ont brûlé respectivement 250 et 317 hectares.
- Le feu de Générac, Vaucert et Saint-Gilles qui s'est étendu sur 900 hectares.

Pour les mouvements de terrain

- 2 maisons emportées par des glissements de terrain sur au moins 3 hectares en 2009 à Thoiras.
- Glissement de la montagne du Gouffre en 1896 dont les stigmates sont encore visibles aujourd'hui.

Pour les transports de matières dangereuses⁸

- Accident en 1998 à Remoulins où un camion-citerne plonge dans le Gardon avec son chargement de thiodiglycol, un produit toxique soluble dans l'eau.
- Accident de la route engageant un camion-citerne transportant de l'essence non loin du Rieu, une rivière traversant 3 communes du Gard et se jetant dans Le vieux Vistre qui alimente le canal d'irrigation du Bas-Rhône Languedoc.

2.1.3. Contexte de la crise d'inondation

Les inondations se définissent par la submersion de surfaces habituellement émergées. Sur le territoire d'Alès agglomération elles se caractérisent par leur fulgurance. Les crues sont rapides et causées par des précipitations intenses propres aux « épisodes cévenols⁹ » associées aux bassins versants dont le relief important favorise l'écoulement rapide de l'eau. Ces épisodes se produisent entre septembre et novembre. Cependant depuis quelques années, deux phénomènes semblent s'établir. Le premier c'est un décalage progressif du phénomène vers le mois de septembre (début). Le second est la perte de cette régularité au profit d'une sporadicité qui augmente l'incertitude du phénomène (voir l'événement de juin 2020). De plus, le risque d'inondation s'est accentué. Les épisodes cévenols se produisent chaque année, mais leur transformation en inondation semble plus fréquente. D'un événement qui se produisait environ tous les 20 ans, nous sommes

⁸ L'agglomération d'Alès ne déplore aucun incident de ce type à ce jour, les exemples retenus eurent lieu dans des communes néanmoins très proches du territoire.

⁹ Un orage cévenol, un épisode cévenol ou des pluies cévenoles sont un type de pluie qui affecte principalement les Cévennes et le piémont cévenol, dans le sud de la France. https://fr.wikipedia.org/wiki/Épisode_cévenol

passés à un événement tous les 10 ans¹⁰. S'ajoute à cela une augmentation de la population et des enjeux associés¹¹. Dans le Gard, près de 259 000 personnes vivent en zone inondable en 2013 au lieu de 248 000 en 2007. À Alès, c'est presque plus de la moitié des habitations qui sont en zone inondable en 2013-17. La préoccupation du risque inondation a toujours été importante, elle s'est accentuée après la catastrophe de 2002 avec la mise en place de Plans de Préventions des Risques d'Inondation (P.P.R.I). Aidant au renforcement de l'information sur le risque, ces P.P.R.I marquent un engagement multisectoriel dans l'endiguement du problème. Cet engagement reste intact et justifie de nouvelles données plus récentes attendues pour la fin de l'année 2022. Il justifie aussi l'intérêt de l'agglomération pour ce travail de thèse.

La gestion de crise en contexte d'inondation est donc notre terrain de recherche. Nous parlons bien de crise au sens de Weick (1993) qui implique une situation dans laquelle les événements se déroulent rapidement et de manière imprévisible, rendant difficiles la prise de décision et l'élaboration de stratégies efficaces *in situ*.

La première raison de ce choix est tout simplement la demande de l'agglomération. Mais cette demande s'explique par de nombreux points :

- Le département du Gard est l'un des territoires les plus touchés par les crues. On dénombre plus de 500 crues depuis la moitié du 13e siècle (P.P.R.I Alès). Le bassin versant du Gardon totalise 35% de la totalité des crues survenues dans le Gard¹².
- La force des événements a marqué et continue de sensibiliser les populations. En 2002, le bassin versant du Gardon est témoin de presque 700mm de cumul de pluie en deux jours¹³. Anduze atteindra 687mm cumulés en 24h. À titre de comparaison Paris-Orly comptabilisait un peu plus de 600mm de précipitation sur l'année en 2002¹⁴. Plus récemment, les pluies de septembre 2020, classées

¹⁰ https://www.gesteau.fr/sites/default/files/images/Partage_experiences_journal_smage_inondations_bd_1.pdf. [Consulté le 03/09/2022]

¹¹ https://www.gard.gouv.fr/content/download/4840/29958/file/Rapport_de_presentation_PPRi_Gardon_d_Ales_final_approbation_cle736e5f.pdf. [Consulté le 03/09/2022]

¹² <https://noe-archive.gard.fr/index.php/observatoire-du-risque-inondation/indicateurs?id=56> [Consulté le 12/09/2022]

¹³ <http://pluiesextremes.meteo.fr/france-metropole/Catastrophe-sur-le-Gard.html> [Consulté le 12/09/2022]

¹⁴ <https://www.prevision-meteo.ch/climat/mensuel/paris-orly/2002> [Consulté le 12/09/2022]

R5++ sur l'échelle de R¹⁵, soit le plus haut niveau, ont atteint 360 mm de cumul en 3h. Le Gardon d'Anduze s'élèvera de 7,4m ce jour-là¹⁶.

- L'historique des crues impressionnant démontre une forme de régularité se cristallisant dans le paysage et dans l'esprit des habitants. Les principales crues du Gardon se sont ainsi produites en 1861, 1933, 1958, 1988, 2002, 2005, 2014, 2015 et 2020. Chacune faisant des dommages et des victimes.
- Ces nombreux dommages et ces nombreuses victimes marquent donc aussi les esprits et influencent l'importance portée à ces phénomènes. Pour reprendre quelques dates citées précédemment :
 - 1933 : 39 communes touchées et 7 victimes
 - 1958 : 45 communes sinistrées et 35 victimes
 - 2002 : 299 communes sinistrées, 22 victimes et 830 millions d'euros de dommages.
 - 2014 : 172 communes sinistrées et 5 victimes
 - 2020 : 26 communes sinistrées, 2 victimes et 26 millions de dommages.
- Enfin, ce qui rend ce phénomène si important, c'est l'omniprésence du risque d'inondation. Sur le territoire d'Alès Agglomération, la quasi-totalité des communes est sujette au risque. En 2012¹⁷ on recensait 12 communes sur 72 avec un risque fort d'inondation ; 15 autres sont considérées à risque modéré et le reste en risque faible. Cela étant, un risque faible reste dangereux. Saint Césaire de Gauzignan, une commune au risque faible a dû faire face au décès de 3 personnes¹⁸ lors des intempéries de 2014.

La seconde raison réside dans les caractéristiques particulières de la crise a contrario du risque. Malgré les efforts de prévention, une crise peut toujours se produire. Et, dans le cas des inondations, se caractérise par une situation où les eaux atteignent un niveau critique, causant des dommages importants aux infrastructures, aux habitations, aux entreprises et aux personnes. En outre, cette distinction critique est à l'origine d'une différence de perception (Slovic, 1987) qui dans le cadre de notre étude tient une place particulière. Étudier les crises permet donc de mieux comprendre les comportements individuels et organisationnels en réponse à des

¹⁵ <https://www.keraunos.org/recherche/echelles-et-indicateurs/echelle-r.html> [Consulté le 12/09/2022]

¹⁶ <https://hydro.eaufrance.fr> & <https://www.vigicrues.gouv.fr> [Consulté le 12/09/2022]

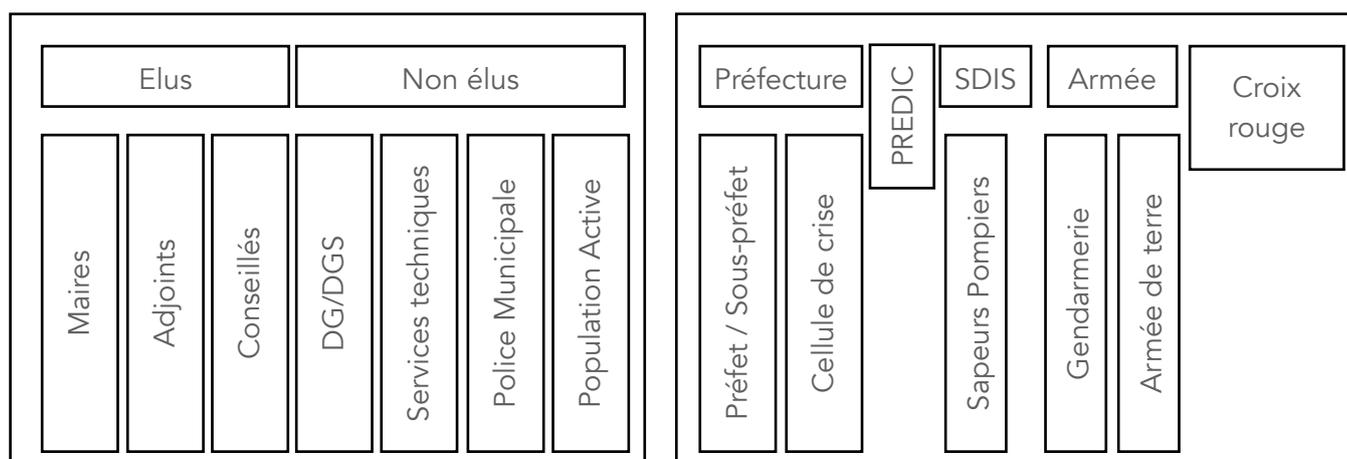
¹⁷ https://noe-archive.gard.fr/images/pdf/carte_niveau_risque_com_2012.pdf [Consulté le 12/09/2022]

¹⁸ <https://www.francebleu.fr/infos/faits-divers-justice/intemperies-saint-cesaire-de-gauzignan-sous-le-choc-1416218501> [Consulté le 12/09/2022]

situations de stress intense, ce qui, dans l'intérêt d'élaborer des stratégies de préparation et de gestion de crise plus efficaces, nous semble opportun.

2.1.4. Les acteurs de la gestion de crise

Les acteurs de la gestion de crise sont nombreux, mais peuvent être rassemblés dans deux grandes catégories se divisant en plusieurs sous-catégories. Nous présentons ci-dessous les principales catégories d'acteurs qui seront décrites plus en détail dans la suite de ce travail concernant les indicateurs (voir Tab.10, p. 119).



Tab. n°01 : Catégories non exhaustives des acteurs de la gestion de crise

Le tableau 1 montre les catégories (liste non exhaustive) des acteurs d'une gestion de crise. On constate que la première catégorie est celle des communes dont les sous-catégories d'acteurs sont au nombre de deux.

Nous y retrouvons d'abord les **élus** qui représentent la majorité des acteurs interrogés. Les maires, les adjoints, conseillers sont en première ligne lors d'une crise. Ils peuvent à la fois être sur le terrain ou dans des cellules de gestion de crise et portent le poids des responsabilités directes vis-à-vis de leurs administrés. Ce poids marque d'ailleurs un point important de leurs préoccupations et influence tout autant que motive leurs actions. Ils ne sont pas experts, font avec les moyens qu'ils ont et basent l'essentiel de leur fonctionnement sur leur expérience acquise par le biais d'événements déjà survenus, de leurs métiers et parfois par des formations suivies. Souvent, la notion de bon sens est abordée par ces derniers pour se justifier. C'est une notion que nous retrouvons plus loin, car au centre de notre approche agile. Ces élus se caractérisent essentiellement par leur âge (la majorité d'entre eux

ont plus de 50 ans), leur expérience (la majorité a déjà réalisé un mandat), leur intérêt pour le problème des inondations, leur manque de temps qu'ils peuvent y consacrer malgré tout, et leur haute considération pour leurs administrés. Leur fonctionnement relève régulièrement d'une logique pyramidale avec un maire recueillant l'ensemble des informations, mais relevant d'une logique participative pour la prise de décision. En outre, ces élus peuvent à la fois se retrouver à des rôles de décisions globales comme à des fonctions opérationnelles et de référents.

Le deuxième groupe identifié dans notre commune est celui des **non-élus**. Parmi eux se trouve les DG ou les DGS. Ces directeurs généraux sont assez peu présents dans les communes et se trouvent généralement dans les communes à haute démographie. Malgré tout ils ont des rôles similaires à ceux des élus que ce soit dans le fond et dans la forme.

Les **services techniques** sont quant à eux les opérationnels de cette organisation. Ce sont eux qui se retrouvent engagés dans des missions de terrain. Leur périmètre d'action s'arrête généralement aux frontières de la commune et concerne surtout la gestion précise d'éléments contingents. Lorsqu'un phénomène se profile, ils réalisent un certain nombre de missions qui relèvent souvent d'une procédure automatique : poser des barrières, libérer des espaces pour mettre en sécurité les populations. Ils interviennent même dans le travail d'évacuation. Ce sont généralement des équipes plus jeunes qui sur le terrain remontent autant d'informations qu'ils agissent pour endiguer la situation.

Il y a aussi la **police municipale** dont la présence est très parsemée sur le territoire. Beaucoup de communes n'ont pas la population nécessaire pour justifier d'un budget alloué au recrutement d'un agent. Malgré tout, pour celles qui ont la chance d'avoir une police municipale, elle intervient directement sur le terrain en amont, pendant et après la crise. Elle s'occupera essentiellement d'intervenir pour protéger la population en sécurisant les zones qualifiées « à risque » et est une force d'intervention disponible sur le terrain pour émettre les informations vers les cellules de crise, avec cela dit, une autonomie de décision et d'action.

Enfin, le dernier groupe d'acteurs que nous avons choisi de présenter est celui de la **population active**. Dans les communes, petites qui plus est, nous retrouvons régulièrement des acteurs n'apparaissant pas dans les organigrammes traditionnels, mais qui jouent un rôle important dans la gestion de crise. La population active représente les habitants ayant la capacité de venir en aide sur les deux niveaux :

décisionnel et matériel. Nous retrouvons ici par exemple les anciens élus, qui aideront à prendre des décisions compte tenu de leur expérience. Nous pouvons aussi parler des agriculteurs ou des entreprises de BTP qui utilisent leurs machines pour faciliter le travail des Services Techniques sur le terrain. Ils interviennent aussi bien pendant la crise qu'après, lors du travail de remise en état.

La seconde catégorie rassemble les acteurs extérieurs à la commune. Selon l'ampleur du phénomène et des besoins identifiés, certains de ces acteurs seront présents pour décider, aider sur différents niveaux de la gestion de crise.

La **préfecture** est notre premier acteur dans cette catégorie. En amont de la crise, elle lancera les alertes aux communes risquant d'être touchées. Si la crise prend de grandes proportions, elle pourra prendre un certain nombre de décisions pour les communes. La préfecture se distingue en 2 parties d'acteurs, la personne du préfet ou du sous-préfet qui pourra venir faire constat et autorité sur le terrain, et la cellule de gestion qui générera la majorité des directives et informations à destination des cellules de crises communales.

Nous parlerons bien évidemment des **sapeurs-pompiers** qui sont une force d'intervention importante. Ils auront les moyens humains et matériels pour venir en aide sur le terrain et posséderont leur propre cellule de gestion qui interagira avec celles des communes et de la préfecture. Ils interviendront sur l'ensemble du territoire en fonction de la gravité du phénomène et apporteront leur expérience en soutien aux communes touchées. Leurs positions géographiques favoriseront néanmoins certaines communes qui les accueillent et celles limitrophes. Dans certains cas, ces sapeurs-pompiers pourront venir d'en dehors de l'agglomération.

Un autre acteur qui semble omniprésent dans la gestion de crise est l'entreprise PREDICT SERVICE qui propose un outil d'alerte que d'aucuns qualifieraient de plus adapté et efficace que d'autres outils (services météorologiques web, système préfectoral, etc.) L'outil est à disposition de tout le monde et permet d'étendre l'information à l'ensemble des utilisateurs/acteurs. Ils proposent également un service d'aide à la décision qui couplé à l'analyse des risques et au transfert de leurs méthodes facilitent la gestion de nombreuses communes au demeurant peu préparées.

Enfin, l'armée peut également venir en aide aux territoires les plus touchés. C'est d'abord la gendarmerie qui interviendra sur le terrain au même titre que la police

municipale ou les services techniques. Leur rôle est de venir en aide aux populations tout en facilitant les aménagements routiers et les évacuations.

2.1.5. Contexte de la gestion de crise

Le cadre général des inondations pousse donc les communes à s'organiser pour parer à ce qui rentrerait dans le domaine de « l'envisageable ». L'un des aspects importants de la gestion de crise est le Plan Communal de Sauvegarde (P.C.S). Il s'agit d'un outil conseillé, il fut un temps, et obligatoire aujourd'hui à destination des communes. Il s'inscrit dans la loi¹⁹ de modernisation de la sécurité civile d'août 2004 et vise à préparer les communes à répondre dans l'urgence à un événement imprévu. Le P.C.S est un document qui répertorie les risques ainsi que les actions programmées pour gérer la situation. On y retrouve des tâches relatives à des indicateurs comme le niveau d'eau ou au niveau d'alertes communiqués par la préfecture ou par PREDICT SERVICE. Cela étant, chaque commune est très différente d'une autre et dans le cadre de la gestion de crise, la plus importante dissemblance peut s'observer entre Alès et les autres.

2.1.5.a. La commune d'Alès

Alès est ce que l'INSEE qualifie de centre urbain intermédiaire²⁰. Une ville moyenne de plus de 40 000 habitants qui se caractérise par l'ensemble commun d'infrastructures que l'on peut trouver dans ces villes. Un certain nombre d'infrastructures qui emmènent avec elles leur lot de vulnérabilités. Ce n'est donc pas tellement l'aléa qui va être significatif dans la mesure du risque inondation sur Alès, mais ses enjeux. Heureusement, la taille de la ville, ses moyens humains et financiers lui permettent de mettre en place les organisations nécessaires à sa sauvegarde. Plusieurs élus vont donc pouvoir prendre part à la cellule de crise de la ville dans le cadre d'un organigramme bien défini. La cellule de crise se décompose en plusieurs groupes :

- *La Direction des Opérations de Secours* rassemble le maire, son premier adjoint et un élu délégué aux risques majeurs. Le maire assure le commandement communal en vertu de sa position hiérarchique et de son pouvoir de police sur la commune. Son rôle et celui de son équipe décrits dans le P.C.S sont de

¹⁹ <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000804612/> [Consulté le 12/09/2022]

²⁰ <https://www.insee.fr/fr/information/6439600> [Consulté le 12/09/2022]

façonner la stratégie d'intervention. Il est garant de la mobilisation des moyens nécessaires et s'occupe de la relation avec les médias.

- *Le responsable des actions communales* est composé de son directeur ou de son adjoint, assure la liaison entre le maire et la cellule de crise.
- *La cellule coordination* est la partie de l'organigramme qui rassemble le plus de personnes. L'équipe se compose d'élus et d'experts qui centralisent les informations tout en accompagnant les décisions.
- *La cellule sécurité* gère avec la police municipale la sécurité des personnes et des biens. Elle est sur le terrain et se coordonne avec les autres acteurs de la gestion de crises qui s'y trouve (gendarmerie, sapeurs-pompiers, etc.). Elle est essentiellement composée de policiers municipaux, une ressource humaine que d'autres communes n'ont pas.
- *La cellule technique* quant à elle aura un rôle transverse sur les 3 moments de la crise. En amont, elle prépare les zones à risque, qu'elle surveillera par la suite tout en établissant une évaluation de dégâts observés. En postcrise elle est chargée de la coordination des équipes d'intervention dans le rétablissement des voiries.
- *La cellule hébergement d'urgence* organise l'accueil des sinistrés. Cette mission passe par l'ensemble du processus d'accueil, de la préparation du lieu, à son ravitaillement en passant par son animation.
- *La cellule accueil* est la cellule en charge de la gestion des administrés en jouant le rôle d'interface entre le reste des cellules et eux. Ils informent et orientent les personnes tout en récoltant les informations utiles aux autres cellules et à l'organisation post-crise.
- *La cellule social et relogement* comme son nom l'indique sont chargées du relogement des personnes sinistrées. Elle joue aussi un rôle dans l'accompagnement de ces personnes en s'occupant de l'accueil médico-psychologique, de l'édition de bons alimentaires ou encore de la coordination avec les associations caritatives.
- *La cellule logistique et les moyens généraux* sont chargés de l'approvisionnement sur le terrain et dans les autres cellules de tout le matériel et de l'alimentation nécessaires.
- Enfin, *la cellule communication* est l'interface entre les informations récoltées et la communication de ces informations à la population. Elle est aussi un support aux cellules de la Direction des Opérations de Secours et du responsable des actions communales dans leurs interactions avec les médias.

La ville d'Alès va également bénéficier de la présence d'acteurs externes installés sur son territoire. Ainsi, la gendarmerie est installée à Alès ainsi que dans plusieurs communes proches. La police nationale est installée dans un commissariat à Alès. Alès accueille également les sapeurs-pompiers du SDIS 30 au sein du centre de secours principal d'Alès. Ce centre défendra de fait Alès, mais aussi 31 autres communes²¹ pour une superficie de 402km².

Les moyens communaux d'Alès sont évidemment correspondants à sa taille. Outre ses ressources humaines qui comme nous venons de le voir sont conséquentes, elle jouit d'individus experts, potentiellement recrutés ou formés. À cela s'ajoutent ses ressources matérielles qui lui permettent d'agir à la fois sur son territoire, mais aussi en dehors. Cette logique du « plus que pour soi » démontre d'une orientation territoriale agglomérée justifiant de la création de l'agglomération. Un rapport tenu par la chambre régionale des comptes d'Occitanie (p.8)²² stipule que la densité d'équipements supérieure à la moyenne nationale en 2014 traduit le rôle central de la ville sur son territoire. Les capacités de financements pour la ville d'Alès seule s'élevaient à presque 40 millions d'euros en 2020²³.

Ces derniers points nous amènent à parler du statut ambivalent de la ville en tant que commune à part entière et gestionnaire de l'agglomération d'autre part. Cette double casquette n'est pas encore totalement séparée puisque certaines ressources, humaines, matérielles, économiques se mêlent, pouvant causer certains troubles. Vis-à-vis de la gestion de crise, Alès possède une cellule qui en réalité est la même qui sera à l'œuvre pour une gestion plus globale. Cette organisation transversale peut parfois être mal comprise, notamment lors de la priorisation des ressources ou des actions.

2.1.5.b. Les autres communes

Les communes de l'agglomération sont étalées sur plusieurs catégories, de la petite ville (La Grand-Combe) au territoire rural à habitat dispersé (Corbes) en passant par les bourgs ruraux (Boisset et Gaujac)²⁴. Ces communes sont pour la majorité d'entre elles des territoires ruraux dont la gestion de crise reste de la gestion « au mieux », où les ressources humaines sont limitées. Certaines communes auront donc le maire puis deux ou trois adjoints pour orchestrer et aider. Même chose pour les services

²¹ <http://www.sdis30.fr/Pages/Centre-de-Secours-Alès.aspx> [Consulté le 12/09/2022]

²² <https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-10/OCR2019-35.pdf> [Consulté le 12/09/2022]

²³ <https://www.journaldunet.com/management/ville/ales/ville-30007/budget> [Consulté le 12/09/2022]

²⁴ <https://www.insee.fr/fr/statistiques>

techniques et leurs moyens qui sont réduits. Il existe dans ces communes un facteur plus dommageable que pour Alès : la disponibilité. En effet, dans ces villages, la disponibilité des personnes est un enjeu crucial en cas de situation d'urgence puisqu'une personne en moins peut correspondre à une amputation de 30% ou 50% de l'effectif. La gestion de crise repose donc sur la personne du maire qui joue un rôle multiple correspondant aux cellules que nous avons pu voir précédemment. Les moyens communaux sont quant à eux à la hauteur du budget de petites communes, mais également à la hauteur des disponibilités des populations actives. Certaines communes font ainsi régulièrement appel au dévouement des agriculteurs pour aider à la fois pendant, mais surtout après la crise. De même que certaines communes ne disposent pas de police municipale, la gestion de l'événement sur le terrain est réalisée par les élus et le personnel référent identifié dans les P.C.S. En parlant de P.C.S, malgré l'obligation préfectorale de s'être muni d'un P.C.S, certaines communes n'en disposent pas (ou pas encore). Cette observation peut s'expliquer par plusieurs éléments qui portent tous sur l'évaluation personnelle que la commune (le maire) peut faire. Tout d'abord, il est possible que la commune estime que les risques ne sont pas suffisamment importants pour justifier le développement d'un tel outil ou bien que leur taille ne justifie pas le besoin de se doter d'un outil de gestion. Il n'y a pas suffisamment de personnes pour en oublier qui fait quoi. Enfin, l'analyse pragmatique de la commune peut simplement réaliser que jusqu'ici, tout s'est toujours bien passé puisque le village est toujours là.

La gestion de crise des communes relève donc du cas par cas pour en déterminer les éléments caractéristiques. Ainsi, autant d'éléments que sont : la taille, le nombre d'habitants, l'aléa, les moyens matériels, le profil « psychosocial²⁵ » du maire, la présence d'un P.C.S, etc., pourraient venir justifier d'une méthode de gestion plutôt qu'une autre. Nous verrons dans ce travail de thèse que l'analyse du discours peut nous aider à déterminer certains de ces facteurs.

²⁵ Types de leadership, traits de la personnalité leader et conseils pour diriger une équipe (Plane, 2015)

3. Approche préliminaire du terrain

Rédiger un mémoire de thèse est un exercice difficile dans le sens où il est ardu de linéariser un processus qui a commencé il y a trois ans et qui continue aujourd'hui. De fait, une contrainte très forte pèse sur la rédaction de notre manuscrit nous sommes obligés de décomposer à la fois notre démarche, notre réflexion et notre compréhension. Au-delà de la problématique qui interroge la gestion des risques, les entretiens sont inclus dans quelque chose de plus complexe : une démarche, une méthodologie et des méthodes. Pour rédiger, nous sommes obligés de couper, de « partitionner » ce processus de recherche pour le rendre descriptible « accountable » dirait Garfinkel (1967). C'est une première coupure compliquée pour un chercheur débutant. Puis, nous sommes obligés de faire une seconde coupure entre les notions utilisées pour notre compréhension et analyse.

La gestion de crise fait appel : (a) à la compréhension des mécanismes de la crise et de la structure des organisations impliquées (structure propre à chacune et interrelations) ; (b) à la capacité de ces organisations à faire face à la crise ; (c) à la prise en compte du retour d'expérience. Ces aspects sont indissociables les uns des autres sans être superposables. Ils se définissent les uns par rapport aux autres et sont indissociables du type de situations qu'ils permettent de traiter.

On acquiert cette vision de la gestion de crise au bout de plusieurs années de travail dans le domaine et dès lors, pour rendre cet ensemble complexe et cohérent, lisible par un non spécialiste il est nécessaire de procéder à un second découpage.

La rédaction de ce document cherche donc à prendre en compte ces découpages indispensables au discours sur une réflexion. Nous cherchons des manières de séquentialiser notre discours, de le mettre en ligne avec un début et une fin, car il n'y a pas moyen de faire autrement. Par conséquent, et compte tenu de la difficulté rédactionnelle soulevée par la méthode de recherche employée, nous avons opté pour une rédaction suivant le processus chronologique de notre travail. Cette "frise" permet en effet de conserver la logique récursive que nous avons exploitée sans tomber dans la redondance d'éléments conceptuels ou méthodologiques.

3.1. Les réunions préparatoires

Le Laboratoire des Sciences des Risques (LSR) et plus précisément l'ex-laboratoire de Génie Informatique et Ingénierie de Production (LGI2P) au début de notre thèse travaille sur un large domaine de recherches dans le secteur de la santé (cf. M. Bossard²⁶ ; F. Migne²⁷; etc.). Notre travail de thèse a donc tout d'abord été orienté vers la gestion de crise et les plans blancs²⁸, visant ainsi à consolider un domaine de recherche tout en faisant bénéficier Alès Agglomération et son hôpital d'une approche nouvelle de sa gestion de crise. Finalement, les premières réunions tenues avant le début de la thèse nous orientent alors sur la gestion de crise de l'agglomération face à ses nombreux risques cartographiés.

3.1.1. Le Plan Communal de Sauvegarde

Des Plans Blancs²⁹, nous passons aux Plans Communaux de Sauvegarde (P.C.S.) qui listent les risques majeurs auxquels une commune peut se retrouver confrontée et qui doit fournir une base fonctionnelle permettant l'élaboration rapide d'une réponse. Dans l'idée, un P.C.S. permet d'éviter ou d'affaiblir toute paralysie et catastrophe dans la gestion de l'organisation compétente qui doit être en mesure de préserver la vie de ses habitants et le fonctionnement de ses infrastructures.

« Article 1 - Le plan communal de sauvegarde définit, sous l'autorité du maire, l'organisation prévue par la commune pour assurer l'alerte, l'information, la protection et le soutien de la population au regard des risques connus. Il établit un recensement et une analyse des risques à l'échelle de la commune. Il intègre et complète les documents d'information élaborés au titre des actions de prévention. Le plan communal de sauvegarde complète les plans ORSEC de protection générale des populations. »³⁰

Dans les faits, le P.C.S ne semble pas correspondre à la diversité structurelle dépeinte par les responsables de l'agglomération. De nature compréhensive, la

²⁶ <https://www.theses.fr/s244381>

²⁷ <https://www.theses.fr/s244380>

²⁸ <https://sante.gouv.fr/prevention-en-sante/securite-sanitaire/article/la-gestion-de-crise-des-etablissements-de-sante>

²⁹ Inscrit dans la loi depuis 2004, le plan blanc est un plan spécifique d'urgence sanitaire et de crise pour planifier la mise en œuvre rapide et rationnelle des moyens indispensables en cas d'afflux de victimes dans un établissement hospitalier. <https://www.gouvernement.fr/risques/l-organisation-des-secours> - [Consulté le 03/05/2022]

³⁰ Décret n° 2005-1156 du 13 septembre 2005 relatif au plan communal de sauvegarde et pris pour application de l'article 13 de la loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile [Consulté le 09/09/2022]

majorité des personnes présentes en réunion s'accordent à penser que la nécessité d'un P.C.S. est évidente pour une ville de 42 000 habitants comme Alès, soumise à de nombreux risques comme les inondations, les incendies, les glissements de terrain, etc. En revanche, elle peut sembler moins évidente pour d'autres communes d'une centaine d'habitants. Les différences sont marquantes :

- Nombre d'habitants
- Nombre d'élus
- Surface du territoire
- Moyens humains
- Moyens matériels
- etc.

Sans excuser ni diminuer l'importance d'un P.C.S., elles peuvent justifier d'une lenteur ou retard dans l'application du décret. A titre d'exemple, en septembre 2020³¹, huit communes ne possédaient toujours pas de P.C.S malgré l'obligation préfectorale et bien qu'elles aient des risques sur leur territoire. Ces différences semblent également expliquer (sans la légitimer) une forme de manque d'implication dans son développement et suivi. Les P.C.S. sont en effet inégaux, bien qu'ils puissent parfois se manifester dans des communes similaires. Cette observation remontée par les acteurs de l'agglomération vient appuyer l'idée que certains P.C.S sont caractéristiques d'un minimum légal quand d'autres sont construits à la hauteur d'un besoin local. Ainsi, toujours en septembre 2020, 18 communes n'avaient pas révisé leur P.C.S depuis plus de cinq ans comme le décret le réglemente.

3.1.2. Le Plan Intercommunal de Sauvegarde

Ce contexte de P.C.S est ainsi planté. L'agglomération n'a pas de regard précis sur les fonctionnements présents sur l'ensemble de son territoire. Cependant la question d'un Plan Intercommunal de Sauvegarde (PIS) est rapidement abordée. Il s'agit grossièrement d'un P.C.S qui ne concerne plus une seule commune, mais un ensemble de communes.

« Le plan intercommunal de sauvegarde prépare la réponse aux situations de crise et organise, au minimum : 1° La mobilisation et l'emploi des capacités intercommunales au profit des communes ; 2° La mutualisation

³¹ <https://noe.gard.fr/observatoire/prevision-vigilance-et-gestion-de-crise/plans-communaux-de-sauvegarde-pcs.html>

des capacités communales ; 3° La continuité et le rétablissement des compétences ou intérêts communautaires. »³²

Notre travail de thèse doit donc apporter des éléments de réponse à l'orientation de l'agglomération vers une mutualisation. Or, lorsqu'on parle de mutualisation, il est souvent question de moyens. Dans le cadre de notre travail de thèse et de notre expérience acquise en management, l'idée d'une mutualisation des fonctionnements, en plus des moyens fait son chemin jusqu'à l'argumentation suivante :

*« La mutualisation des moyens, c'est bien,
mais si les communes comprennent pourquoi, c'est mieux ».*

Bien au-delà de la volonté de mettre en commun, réside l'obstacle éventuel de la gouvernance (Busson-Villa, 2011) et de son influence sur l'information. Même si le maire et le préfet partagent la responsabilité de la maîtrise de l'urbanisation vis-à-vis des risques naturels et technologiques, il reste à considérer la pratique réelle des fonctionnements politico-économiques sur un bassin de vie. En outre, le maire demeure décisionnaire sur son territoire (Sorbet, 1983), tant que le préfet ne supplante cette autorité. Dans les faits, même lors d'événements de grande envergure, la majeure partie de la gestion de crise est à la charge du maire et plus largement de son équipe. De fait et sans omettre l'influence que la politique peut avoir dans le principe de gouvernance, si l'on veut pouvoir compter sur une mise en commun des moyens, il faut s'assurer qu'il existe une mise en commun des fonctionnements (même si cela s'arrête à un partage descriptif) dont la compréhension commune du problème serait l'origine.

3.1.3. L'étude de l'intercompréhension, entre communication et psychologie

Il est donc établi que le fond de ce travail de thèse portera sur la mutualisation. Que ce soit dans son origine, son fonctionnement ou ses conséquences, ce qui fédère les participants de nos réunions est la logique suivante :

*« Avant de mutualiser, assurons-nous du fonctionnement de chacun
et d'une pensée commune ».*

³² <https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000044375302/> [Consulté le 03/05/2022]

L'idée générale qui se détache de cette logique, à ce moment précis de la thèse est alors que, pour comprendre un fonctionnement, il faut s'intéresser aux interactions inhérentes. Car *in fine*, nous pensons que c'est dans ces interactions que se cachent les raisons du processus d'une activité.

Or, l'interaction étant au croisement d'aspects communicationnels et psychologiques (Moscovici, 2019), l'étude prend une forme plus abstraite avec l'apparition d'un « fil rouge » de travail primordial : « **l'importance de la relation** ».

Cette forme plus abstraite se profile dès lors que nous considérons la relation comme une caractéristique de l'être humain en la définissant comme lien à autrui (Fischer, 2020). C'est un concept qui met l'accent sur la nature dynamique des phénomènes sociaux en tant que processus désignant une dimension relationnelle inhérente à la vie sociale. Les relations prennent alors la forme d'interactions qui sont à la fois déterminées par des positions sociales différentes et des comportements issus de mécanismes cognitifs tels que les préjugés et stéréotypes que nous produisons au cours de nos échanges (Fischer, 1999).

La question est bien ici celle des relations humaines et celle des interactions sociales dans un contexte professionnel spécifique. Nous cherchons particulièrement à nous détacher d'une approche exclusivement informationnelle à causalités successives du message transmis. Dans le cadre de notre recherche, le choix de notre orientation sera celui de Bateson (1971). L'étude des relations dans une organisation ne peut se limiter à la transmission de messages, c'est toute la structure de l'organisation qui est dynamique et qui participe à la compréhension de chacun. Un des acteurs du risque n'est pas seul dépositaire d'une information. Au contraire, il n'est que le « rouage » d'un fonctionnement général, d'un groupe d'individus avec qui il est en interaction et qui constitue son contexte réflexif. Dès lors, l'approche batesonienne et celle de « l'Ecole de Palo-Alto » nous donnent une orientation à ce travail même si elle n'en constitue pas le seul pilier. Elle nous permet d'associer d'un point de vue conceptuel, la psychologie à la communication pour décrire les conduites humaines, non pas d'un point de vue d'une relation idéale, mais du point de vue de leur comportement en fonction de leur mode de pensée, de personnes rencontrées dans le cadre de situations vécues presque au quotidien. C'est en Communication ce que l'on peut appeler **la dynamique de l'interaction** (Mucchielli, 2004).

Pour la suite de ce travail de thèse, nous admettons que la communication est constituée par la transmission de l'information et la création d'une relation entre les

interlocuteurs. Dès lors, comme le disent Agostinelli et Metge (2008, p.108), « *la communication est un processus qui ordonne la production, la diffusion et l'appropriation des informations à travers les relations d'un espace collectif* ».

En effet, ce qui semble ressortir de l'expérience des personnes présentes en réunion est caractérisé par une préoccupation liée à l'écart entre réalité et protocole. Dans les faits, un protocole n'empêche pas l'interprétation plurielle d'une même situation et n'empêche pas, de fait, des prises de décision divergentes. Ces différentes appréciations possibles d'une situation sont d'ailleurs révélatrices de la complexité des interactions à analyser. Dans de telles situations, la difficulté d'une prise de décision est liée à une rationalité de terrain possiblement liée aux représentations dont les implications communicationnelles sont à double sens. C'est-à-dire que leurs compréhensions sont dépendantes de ce qui est dit et ce qui sera dit est dépendant de ce qui sera compris. Dans ce travail de thèse, un intérêt tout particulier sera donc porté sur le lien entre relation et communication, entre ce que les gens « ont dans la tête » et leurs actions.

Le périmètre de cette thèse se dessine un peu plus. Nous comprenons (et actons) qu'elle se situe au croisement de trois champs disciplinaires autour de la compréhension d'un fonctionnement qu'il faut pouvoir étudier. La Communication, le Management et la Psychologie donnent ainsi le corpus théorique à notre recherche dans le cadre de situations de gestion de crises d'inondation.

La Communication sera notre média d'observation et de compréhension, liant à la fois ce que l'on peut voir du jeu relationnel et ce que l'on peut comprendre de son activité. Le Management, et parce que nous venons de terminer une formation en management portant sur l'agilité des projets de recherches (B. Agostinelli, 2018), laisse entrevoir l'importance d'une recherche portant sur cette agilité qui pourrait devenir une solution pertinente. La Psychologie pointe deux facteurs comportementaux dans les réunions initiales : la relation et la confiance interpersonnelles. Ces facteurs semblent associés à des pratiques souhaitées et soulignent la nécessité de questionner cette relation pour voir quelles caractéristiques émergent et si la confiance en fait partie.

3.1.4. Le choix du risque inondation

L'appréhension générale de la thèse étant posée, il est désormais question de trouver un point de départ pratique. L'agglomération d'Alès est soumise à un certain

nombre de risques³³ qui rassemblent un nombre fluctuant d'acteurs. Les inondations, les incendies, les glissements de terrain, les transports de matières dangereuses, etc., isolent nos terrains de recherches par une première forme de catégorisation. Conscient que notre travail doit correspondre à un large groupe, il est nécessaire d'établir un dénominateur commun cohérent. La région étant régulièrement touchée par les incendies et les inondations, le choix se porte sur les inondations compte tenu de quatre critères :

- un plus grand nombre de communes concernées
- un intérêt exprimé par les communes pour le phénomène
- la récurrence quasi cyclique
- une documentation et des fonctionnements plus fournis.

Notre travail s'inscrit donc dans la Stratégie Nationale de Gestion des Risques d'Inondation³⁴ qui insiste sur l'importance des outils et méthodes permettant une connaissance opérationnelle et renforce notre compréhension afin de « mieux savoir pour mieux agir » (p.10).

³³ <https://sigcevennes.fr/portal/apps/webappviewer/index.html?id=14a55036e0144657bbb12095521e757d>
https://www.georisques.gouv.fr/mes-risques/connaitre-les-risques-pres-de-chez-moi/rapport2?form-commune=true&codeInsee=30007&city=Alès&lon=4.089292&lat=44.125446&typeForm=commune&postCode=30100&go_back=/accueil-collectivite&type=municipality&propertiesType=&commune=30100,+Alès

³⁴ https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/2014_Strategie_nationale_gestion_risques_inondations.pdf

4. Méthodologie

Notre posture de recherche est au cœur de notre méthode exposée plus bas. Nous nous situons dans une interaction réciproque « *transformative* » et donc dans une épistémologie constructiviste dans laquelle les connaissances (observations et modèles) sont des constructions subjectives qui ne nous apprennent rien de la réalité, notamment de second ordre.

« ... *il n'existe pas de réalité absolue, mais seulement des conceptions subjectives et souvent contradictoires de la réalité* » (Watzlawick, 2014, p.137).

Toutefois nous actons :

- Au plan ontologique, nous considérons que les connaissances sur et de la gestion de crise n'existent pas « par elles-mêmes », mais comme le résultat des constructions mentales et/ou sociales.
- Au plan méthodologique, nous insistons sur l'importance des « preuves » ou « traces » dites constructives ; c'est-à-dire des explications qui concluent à l'existence d'une connaissance spécifique à la situation et donnent une méthode permettant d'en produire concrètement un exemplaire.

Ceci étant dit, on pourrait poser la question de notre neutralité dans le recueil des traces et la construction de l'explication puisque nous avons clairement affirmé être dans la relation avec nos interviewés et donc avoir participé à une interaction réciproque.

Notre conception de la neutralité du chercheur dans les conditions imposées par cette recherche peut être envisagée comme notre capacité à nous mettre intuitivement à la place de l'interviewé. En d'autres termes, c'est notre capacité à écartier nos points de vue pour adopter ceux de l'interviewé et ainsi être « *décentrer par rapport à nous-même* » et « *avoir une attitude réflexive* » (Jodelet, 2003, p.149-150). Il s'agit pour nous d'accéder à l'interprétation de la réalité perçue (premier ordre) par les interviewés tout en reliant leurs récits à une « *carte de compréhension* » personnelle (pour nous-mêmes) construite au fur et à mesure des entretiens (réalité de second ordre). Cette carte nous donne *in fine* les variables pour l'analyse et leur validité émerge de l'intersubjectivité construite au croisement des

approches qualitatives et quantitatives pour arriver à une méthodologie qualifiée d'abductive (Timmermans et Tavory, 2012).

Nous reviendrons immédiatement après cette vision particulière du problème scientifique sur la méthodologie abductive, mais pour l'instant ce qui nous intéresse de cette méthodologie ce sont les aspects intersubjectifs et la réflexivité qui nous donne un accès important aux réalités personnelles des interviewés.

En effet, la relation que nous avons établie avec l'interviewé nous permet d'avoir une information sur une réalité totalement subjective (Watzlawick, 1996) des valeurs, des sentiments, des compréhensions, des perceptions... un ensemble de subjectivités que nous rassemblons sous le terme de représentation sans laquelle il lui serait impossible de communiquer et/ou d'agir. Ainsi, les représentations sociales nous permettent bien sûr de percevoir l'information en provenance de notre environnement (observation, écoute) et surtout de « communiquer avec les autres » (Moscovici, 1996). Dès lors, le problème de terrain qui était d'élaborer des pistes d'amélioration de la gestion de crise de l'agglomération d'Alès devient comment faire le lien entre la *communication relationnelle* et les *réalités de chacun* (Watzlawick, 1996) et les représentations sociales sans lesquelles *il n'est pas possible de communiquer* (Moscovici, 1996).

Notre vision du problème scientifique associe donc les représentations sociales et la communication. On peut même penser ou supposer que l'interaction { communication * représentations } a un effet auto-organisant de notre réalité. Cette interaction construit la « carte de compréhension » qui en retour produit le discours sur la situation. Elles s'autoconstruisent dans une médiation³⁵ constante entre modèles de compréhension et outils d'action (Bateson, 1980).

Notre démarche, notre méthodologie et ses méthodes sont donc résolument ancrées dans l'approche de la communication relationnelle telle qu'elle a été pensée par l'Ecole de Palo Alto. Nous cherchons particulièrement à pointer l'intelligibilité d'une réalité subjective que l'on ne peut découvrir qu'à travers l'étude des représentations. Les récits de vie et les discussions sur les différentes situations ne sont que l'aboutissement de l'interaction chercheur-interviewé, mais leur compréhension est pilotée par nos connaissances sur le processus d'orientation des entretiens conforme aux modèles communicationnels évoqués au-dessus.

³⁵ La médiation est envisagée ici comme l'interaction amplifiée par un média. Le média est l'outil pour l'action, ici la communication (cf. Agostinelli, S., 2009).

Notre vision du problème scientifique a déjà clairement identifié notre position au croisement des Sciences de l'Information et de la Communication et des Représentations Sociales. Pour faire simple, notre démarche est constructiviste, car notre méthodologie abductive demande par ses méthodes de construire un raisonnement, des jalons que l'on peut appeler des « pistes de recherches » et des vérifications qui peuvent être quantitatives ou qualitatives. La recherche est donc une articulation qui participe à la construction d'une réalité : celle du chercheur et celle de l'objet d'étude. La difficulté est ici l'imbrication des multiples réalités, car aux différentes réalités (celle de la recherche, celle de l'objet d'étude, celle du chercheur) vient s'ajouter celle des interviewés qui est le produit des relations à la gestion de crise, des connaissances personnelles, des relations aux autres. C'est la nécessité de prendre en considération cet ensemble de réalités qui fait que notre recherche est qualitative, et ce, même si on s'appuie sur des analyses qui sont quantitatives.

La méthodologie mise en œuvre dans ce travail de thèse permet donc l'exploration des caractéristiques de la gestion de crise du point de vue des personnes qui y sont impliquées. Nous cherchons particulièrement à mettre l'accent sur cinq aspects indissociables de la gestion de crise :

- L'existence d'une représentation commune du risque inondation ;
- La vision que les acteurs ont de l'organisation dans laquelle ils opèrent et qui pourrait porter les éléments caractéristiques d'une agilité ambiante, tout autant que de principes communicationnels.
- Les relations portées par la communication et qui permettent aux acteurs d'interagir les uns avec les autres (qui), par quels moyens (comment) et sur quelles finalités (pourquoi).
- La prise de décision qui caractérisera la présence d'agilité ou de fonctionnements précurseurs d'une forme d'agilité ;
- Les outils numériques qui pourraient amplifier ou matérialiser les quatre points évoqués au-dessus.

La méthodologie est donc aussi au croisement des approches psychosociales de l'action et des représentations liées aux interactions symboliques (cf. Mead, 1934 ; Goffman, 1974). Elle propose une analyse psychosociologique à travers l'étude des discours sur les fonctionnements et les interactions des individus avec leur réalité. Ces discours qui expliquent comment le terrain et les interactions constituent les facteurs qui orientent les points de vue sur la situation de crise.

En outre, la gestion de crise (GdC) est une suite d'activités, de prises de décisions, d'interprétations de situations au travers de protocoles, des usages et des pratiques. Dès lors, il est difficile d'observer directement les modes de gestion de crise sur le terrain pendant les événements qui nécessitent une telle gestion. Chaque acteur a sa propre vision de la GdC et même s'il suit les protocoles établis, la façon dont il les exécute relève d'interprétations personnelles des situations et des contextes à partir d'un vécu, de connaissances et de représentations. Autant d'aspects de l'observation qui devraient être pris en compte pour le recueil, le traitement et l'analyse. La question de méthode est alors le choix de l'outil d'observation.

Sans vouloir revenir sur les parties précédentes de ce document, il est important de rappeler que la communication repose pour nous sur le partage des informations, mais surtout sur les relations que ces informations autorisent. De fait, l'étude des relations des acteurs de GdC est pour nous incontournable. Plusieurs options permettent d'étudier les relations, mais nous avons choisi de passer par les entretiens qui « racontent » ces relations. Parmi ces options, nous avons fait le choix d'une étude du langage dont on connaît l'importance sur la structuration de l'esprit (Vigotsky, 1997). Nous sommes bien conscients que toute la relation ne se retrouve pas dans le discours et même des aspects importants de la relation peuvent ne pas avoir de mots pour les énoncer. Par exemple, les phrases peuvent être au présent, mais utiliser des verbes ou des mots qui indiquent la temporalité : demain, devenir, vouloir, survivre à ; hier, renoncer, empêcher... Autant de données qu'il faut pouvoir comprendre. C'est pour cela que nous admettons pour la suite que la structure de la langue conditionne tout ce qui a trait à l'expression d'un contenu de pensée, d'une représentation. Néanmoins, les mots ne sont pas des représentations, ils ne sont que des outils pour l'expression de celles-ci. Dès lors, nous admettons que les représentations telles qu'elles s'expriment par le langage procèdent d'une énonciation particulière à l'aide de petites unités (les mots et/ou les phrases) qui ne sont pas des « morceaux » de la représentation, mais qui vont s'organiser selon la structure cognitive de chacun pour permettre d'exprimer un point de vue, tout en agissant sur l'interlocuteur (nous dans le cas des entretiens), dans un contexte donné : le cadre de notre thèse emboîté dans le quotidien de l'agglomération d'Alès.

4.1. Fondement de la méthodologie

Dans l'optique d'une approche réflexive, notre méthode cherche à prendre en compte l'interaction entre le chercheur et son terrain. Généralement, cette réflexivité doit permettre une reconnaissance de notre place de chercheur au sein du champ disciplinaire, mais aussi justifier notre compréhension du terrain vis-vis de cette discipline. En ce sens, la réflexivité devient une condition opératoire incontournable pour objectiver la recherche en SHS. Cette position réflexive qui revendique l'importance du terrain et l'impact du chercheur sur celui-ci est aussi dépendante d'un questionnement entre méthodes quantitatives et qualitatives (Blanchet, 2009). Là où une approche expérimentale écarte l'observateur de son objet d'étude, l'approche réflexive les associe par l'intersubjectivité que leur mise en présence favorise. Elle associe ce que l'objectivation scientifique cherche à séparer tels l'intervieweur et l'interviewé, la connaissance d'un phénomène et la situation sociale dans laquelle il apparaît, la situation et son champ de contextualisation, la pratique et la théorie... (Burawoy, 1998). Dès lors, la méthode réflexive est le seul modèle de science adapté à une conscience réflexive qui peut prendre en compte « *les paradoxes complexes des humains et des sociétés si inconstants, si chaotiques, si autonomes, si concrets...* » (Blanchet, 2009, p.145).

En adoptant le cadre général de cette approche, le déroulé de notre travail de thèse nous a imposé de moduler cette dernière et particulièrement pendant la phase de recueil et de traitement des données. L'encodage de nos entretiens (a posteriori) a particulièrement mis en évidence l'importance de la temporalité, car on ne code pas de la même façon à l'écoute du premier entretien et au dernier ; on ne code pas de la même façon suivant l'outil que l'on choisit pour le traitement ; l'encodage évolue jusqu'à intégrer les modifications inhérentes à chaque nouvel entretien. Nous y reviendrons, mais pour nous, l'encodage final s'est stabilisé après l'adoption d'une structure d'encodage pour permettre de qualifier l'expérience des personnes, leur ressenti, leurs représentations. L'équilibre des pistes de travail s'est précisé au fur et à mesure de l'écoute des enregistrements audio des entretiens et nous a conduits à modifier l'orientation de la méthode. Nous avons donc fait des aller-retour dans la temporalité du travail de thèse, dans le recueil de données (les indicateurs) de notre matériel d'entretien et jusqu'au choix des outils d'analyse. Autrement dit, l'analyse de notre avant-dernier entretien s'est déroulée à la fin du processus.

Notre approche méthodologique va adopter une position légèrement différente de l'approche réflexive radicale. Plutôt qu'affirmer qu'une seule méthode est la plus efficace à permettre une conscience réflexive, Burawoy (1998) propose une dualité méthodologique, la coexistence et l'interdépendance de deux modèles de science, le quantitatif et le réflexif. La méthodologie choisie est abductive, « elle constitue une approche d'analyse des données qualitatives visant à la construction de la théorie » (Timmermans et Tavory, 2012, p.169). Elle est dans la logique des propositions méthodologiques de Glaser et Strauss (2010) sur la théorie ancrée qui permet d'accéder à l'interprétation de la réalité perçue par les individus par un aller-retour permanent entre des observations empiriques et des pistes interprétatives.

Pour rappel, dans leur ouvrage fondateur de la Théorie Ancrée (Grounded Theory), ces auteurs exposent une recherche dans laquelle ils ont formulé des hypothèses sur le rôle que joue la conscience d'un état de santé d'un patient dans un service des soins intensifs sur le type d'interaction qu'il peut avoir avec le(s) médecin(s), le personnel hospitalier, et l'entourage familial.

Ici, la variable qualitative était « la conscience » qui pouvait être présente ou non. Lorsqu'elle est présente, elle peut avoir quatre modalités : {le patient ne se perçoit pas comme mourant ; il se perçoit comme mourant, mais le dissimule à son entourage ; il se perçoit comme mourant, mais ne le dissimule pas à son entourage ; il hésite sur la gravité de son état et partage son hésitation avec son entourage }.

Nous ne discuterons pas des catégories observables, ni les indicateurs, ni même la façon dont sont recueillies les données sur l'expression des émotions, la portée des mots échangés avec le patient, les commentaires formulés en dehors de la présence du patient ... Chacun de ces indicateurs relève pour nous d'une démarche de recherche particulière. On pourrait d'ailleurs citer, par exemple, les travaux de Piolat et Bannour (2009) qui ont permis d'identifier, de catégoriser et de comptabiliser un lexique de l'émotion contenue dans des textes produits par oral ou par écrit.

Ce que nous retenons de la *Théorie Ancrée*, c'est que les hypothèses sont élaborées pendant une première série d'observations sur le terrain puis mises à l'épreuve dans une seconde série d'observations. La seconde série d'observations joue un rôle de contrôle sur l'apparition des hypothèses dans une configuration homogène et analogue à celle observée dans la première phase. La méthode s'articule donc autour de deux temporalités :

- La phase de découverte des hypothèses, en allant de pair avec l'amorce analytique.
- Une phase de vérification qui accompagne l'analyse conceptuelle de la compréhension des données à la fois du premier recueil et du second, orientée par le développement du codage de ces mêmes données.

L'intérêt essentiel est ici pour nous dans une forme d'agilité de la recherche, dans une façon d'aborder des situations observables, de les mettre en relation, d'en extraire les propriétés communes et de généraliser des situations distinctes. Nous avons déjà été intéressés, d'ailleurs, par cette question dans notre M2 (Agostinelli, B. 2018). Néanmoins, la difficulté pour nous, dans cette approche contextualisée est de dépasser cette compréhension immédiate engluée dans nos opinions hasardeusement alignées au sens commun, dépasser la prétendue simplicité de l'observation du phénomène et d'oublier de considérer l'héritage lexical du chercheur qui dictent ses idées (Bourdieu et al., 1983). La difficulté est aussi d'éviter les raccourcis vers une approche qualitative qui ne possède pas forcément des limites fortement contrôlées (Hood, 2007) et d'affirmer une stratégie analytique bien articulée souvent absente de l'analyse des textes et des discours (Titscher et al., 2000).

Partir du terrain a donc des avantages, mais suppose une grande mise à distance de l'analyse pour développer des abstractions sur lesquelles il convient de formuler des hypothèses de travail qui seront à tester avec de nouvelles observations... C'est bien la méthode que nous choisissons pour conduire notre travail : Le raisonnement abductif.

4.1.1. Le raisonnement abductif

Le raisonnement abductif découle de l'expérience, il conduit à des déductions logiques, mais créatives et invoque le test de ces déductions avec des hypothèses pour arriver à une explication théorique plausible de l'expérience... (Charmaz, 2009). L'abduction fait référence à un processus inférentiel créatif visant à produire de nouvelles hypothèses et des théories basées sur des preuves originales qui découlent des positions sociales et intellectuelles des acteurs. Ce processus inférentiel peut être facilité par une analyse méthodologique poussée des données (Timmermans et Tavory, 2012). C'est un processus interactif et itératif de construction de connaissances réflexives (Charmaz, 2000, 2009) à partir de l'analyse des données.

Nous adoptons particulièrement ici la position de Timmermans et Tavory, qui selon la perspective de Charmaz, définit l'abduction comme le processus d'inférence créative et de double vérification de ces inférences avec davantage de données. Bien sûr, l'abduction s'inscrit dans les méthodes traditionnelles de la théorie ancrée en faisant des allers-retours entre les données et la théorie (à construire) de manière itérative. Toutefois, pour aller plus loin qu'une théorie pragmatique de l'inférence, Timmermans et Tavory plaident pour une refonte beaucoup plus radicale de la relation entre les données et la construction de la théorie. Plutôt que de considérer l'approche qualitative comme un point de conjecture dans un cadre inductif borné, ils proposent une approche analytique qui privilégie l'abduction. Dans le processus de construction de la théorie, l'abduction vient en premier temporellement et analytiquement (p.168). C'est par l'abduction que la construction de la théorie prend tout son sens alors que la théorie ancrée en tant que « paquet théorie-méthode » suppose de savoir à l'avance comment organiser théoriquement les résultats empiriques (p.169). Ces auteurs proposent trois fondements au raisonnement abductif :

- Premièrement, le raisonnement abductif relève de l'approche peircienne-pragmatique³⁶ de la construction d'une théorie. En d'autres termes, *la théorie réside dans ses conséquences pratiques*, le pragmatisme est ici une méthode de pensée et d'appréhension des idées qui s'oppose aux conceptions cartésiennes et rationalistes sans pour autant renoncer à la logique. Peirce utilise le terme « abduction », en opposition de la « déduction » et de « l'induction ». Il désigne *le raisonnement à visée explicative* par lequel on adopte une hypothèse pour expliquer un phénomène (Roudaut , 2017). Sans vouloir entrer dans un débat récurant entre les défenseurs des raisonnements qui aboutissent à la formulation d'hypothèses par déduction, par induction ou par abduction, il convient de dire qu'employer le même terme ne facilite pas la compréhension des différences. Pour clarifier rapidement ce que nous comprenons : les démarches qui vont du général au particulier et les démarches qui vont du particulier au général formulent des hypothèses pour rendre compte des apparences issues de la perception directe ou indirecte. Les démarches abductives adoptent un raisonnement explicatif qui associe la nature du chercheur à celle de l'objet étudié pour émettre des hypothèses. Finalement, quelle que soit la démarche, il convient de poser des hypothèses.

³⁶ <https://plato.stanford.edu/entries/abduction/>

Pour les approches déductives et inductives, les hypothèses sont « la fin » du raisonnement, alors que pour l'approche abductive, elles ne sont que des arguments pour le raisonnement. Ce n'est donc pas la nature de l'hypothèse qui est différente, mais sa fonction. D'un côté, l'hypothèse est associée à la finalité de l'autre elle est associée aux origines de l'appréhension des idées. Dès lors, pour nous, la difficulté c'est l'amalgame qui est fait entre raisonnement et méthode et ce qui est perturbant ici, c'est que le terme de raisonnement accepte trois qualificatifs qui seraient donc opposés. À moins que l'on puisse utiliser ces différences pour gérer la temporalité du travail de recherche et de son écriture.

Tout l'enjeu de notre travail de thèse est d'apporter des solutions au terrain, car *la théorie réside dans ses conséquences pratiques*, mais aussi d'explicitier par écrit et à l'oral *le raisonnement à visée explicative* par lequel nous avons adopté une hypothèse pour expliquer la gestion de crise. D'ailleurs, fictivement, nous avons un point de départ (les premiers rendez-vous sur notre terrain) et fictivement nous avons un point d'arrivée (la soutenance et/ou le livrable au terrain). C'est dans cette gestion de temporalité que l'abduction nous aide à expliciter la réflexivité de notre raisonnement. Un raisonnement qui peut utiliser plusieurs méthodes pour se construire.

- Deuxièmement, la notion d'abduction demande une capacité à reconnaître une observation comme innovante, originale, à la lumière des théories existantes et suppose donc une connaissance approfondie d'un large éventail de théories. « *Nous ne devons être ni des athées théoriques ni des monothéistes avoués, mais des agnostiques théoriques informés* » (Timmermans et Tavory, 2012, p.169). Nous ne prétendons pas ici posséder « une connaissance approfondie d'un large éventail théorique », mais c'est bien ce que nous avons essayé de construire avec notre réflexion qui croise trois disciplines. En effet, les pratiques mises en œuvre dans la gestion de crise sont *in fine* les observables de l'approche subjective puisqu'elles associent des (a) phénomènes de communication à (b) des protocoles de gestion et (c) en fonction de profils personnels. Cette approche relève donc de différents fondements théoriques dont les méthodes mettent en avant, l'analyse du discours et les interactions pour reconnaître les pratiques.
- Le troisièmement fondement du raisonnement abductif renforce le second. La construction d'une nouvelle théorie est possible grâce aux étapes

méthodologiques formelles qui enrichissent le processus de révision, de défamiliarisation et de mise en forme alternative. Timmermans et Tavory insistent sur le fait que la prise en compte des imprévus ou des énigmes observationnelles devrait être un objectif central de la conception de la recherche qualitative. Nous retenons particulièrement ici qu'il n'existe pas de protocole stable et/ou reconnu pour la construction d'une théorie. En revanche, il existe une démarche méthodologique qui consiste à appliquer les outils de l'analyse à son propre travail ou à sa propre réflexion et donc à intégrer sa propre personne dans l'objet d'étude. Cela permet la construction d'hypothèses originales qui viennent argumenter les étapes méthodologiques formelles qui maximisent le potentiel de recherche.

4.2. Les objectifs de la thèse

Cette thèse se trouve donc au croisement d'attentes empiriques et académiques. Les premières interactions entre ces deux entités donnent la structure méthodologique de notre travail. En outre, elles génèrent les balises de notre recherche dont nous détaillons les fondements tout au long de notre travail.

Afin de situer et comprendre notre travail, nous avons décidé d'organiser ce dernier autour de trois grands objectifs de terrain.

4.2.1. Objectif 1

**ÉLABORER DES PISTES D'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE CRISE
DE L'AGGLOMÉRATION D'ALÈS**

Il s'agit de l'objectif de départ de la thèse. Ce dernier a été élaboré par l'agglomération au fur et à mesure de nos réunions préparatoires. Il correspond à l'ensemble des attentes déclarées ou tacites des parties prenantes de ce travail de thèse. En outre, cet objectif est suffisamment large pour contenir un sous-ensemble d'objectifs pouvant justifier d'une réflexion globale du problème de terrain.

Ce premier objectif est le point de départ de notre réflexion opérationnelle, c'est-à-dire de notre ancrage sur le terrain qu'il soit dans l'optique d'apports significatifs sur le terrain tout autant que de réflexions théoriques sur les concepts qu'il invoque.

Dès lors, la volonté émise par l'agglomération de mettre en place un PIS oriente notre recherche vers un certain type d'amélioration. En l'occurrence, ces améliorations doivent porter sur des aspects intercommunaux.

Il faut comprendre que cet objectif est co-dépendant d'un environnement plus large. Il cherche en effet à répondre à la fois à un intérêt de l'agglomération, mais, aussi à des attentes définies ou non comme l'obtention d'une veille territoriale. Le premier intérêt cherche à améliorer le fonctionnement de la gestion de crise à l'échelle intercommunale ; alors que le second cherche à modifier différents aspects comme : l'état d'esprit général, les pratiques présentes, les besoins des communes d'ordre matériels, etc. Ces deux intérêts doivent aussi servir à la numérisation des solutions actuelles et futures. Enfin, ils doivent répondre à un objectif à long terme, celui de construire un PIS qui soit cohérent. L'agglomération souhaite en effet passer d'un P.C.S (document qui régit les actions à mener pendant une crise) à un PIS, plan qui mènera les actions au niveau de plusieurs communes.

Or le territoire est grand de plus de 70 communes, qui au-delà de différences inhérentes (population, surface, moyens, etc.) ne présentent pas toutes les mêmes rapports au risque inondation. De fait, chaque commune possédera son propre P.C.S, son propre matériel ou non, etc. Et ces différences peuvent être seulement quantitative, c'est-à-dire par exemple, que certaines communes auront plusieurs tractopelles contre zéro ailleurs. Mais elles peuvent être subjectives ou contextuelles comme les compétences ou l'expérience.

4.2.2. OBJECTIF 2

**DÉTERMINER SI LES COMMUNES PARTAGENT
UNE LOGIQUE OPÉRATOIRE ET REPRÉSENTATIONNELLE**

Cet objectif vise à comprendre si les communes pensent de la même manière et si elles ont les mêmes pratiques lors d'événements inédits.

Il prend sens lors des réflexions menées après l'objectif n°1. En effet, si la mutualisation est un élément important vérifié, et que nous nous positionnons dans la méthodologie d'une thèse de terrain, il faut alors déterminer si ces communes peuvent se mutualiser. Selon nous, deux volets peuvent composer la détermination du dénominateur commun de plusieurs communes, celui du fonctionnement opérationnel et celui du fonctionnement mental des équipes.

4.2.3. OBJECTIF 3

DÉTERMINER DES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA LOGIQUE COMMUNE

Faisant directement suite à l'objectif n°2, ce troisième objectif cherche à amener la recherche sur une solution exploitable pour le terrain. En effet, nous pensons que l'étude de l'objectif n°2 ne peut résulter qu'en une description d'un état au moment T. L'objectif vise donc à proposer une première liste d'éléments potentiels pouvant conditionner la logique opérationnelle ou représentationnelle décrite précédemment.

4.3. Les entretiens

Le choix de l'outil n'est pas neutre. Bien au contraire, les outils utilisés pour la recherche sont caractérisés par des épistémologies embarquées qui nécessitent de reconnaître les théories, modèles et méthodes qui confèrent leur spécificité aux activités d'analyse et aux résultats obtenus (Agostinelli et Riccio, 2022). Le choix de l'outil n'est donc pas le résultat du hasard ou de l'aléatoire. Il relève d'un contexte de travail, car, il est le fédérateur d'une équipe, d'un laboratoire. Difficile de choisir un outil dissonant lorsque l'intégration dans une équipe fait partie des enjeux de la recherche. Il est également dépendant de l'objet d'observation qui selon ses caractéristiques, le rend plus ou moins palpable.

Notre choix s'est porté sur l'entretien, car au-delà du simple stimulus qui révèle l'état et/ou les points de vue de la personne interrogée, il est surtout une invitation à comprendre les modes de raisonnement de l'interviewé. Les entretiens représentent une grande partie de ce travail de thèse et nous expliquons ici le cheminement du raisonnement et notre choix les concernant.

Les réunions préparatoires pourraient presque être considérées comme des entretiens de groupes ouverts. C'est-à-dire qu'aucune structure n'aurait été prédéfinie si ce n'est une thématique de discussion, la gestion du risque. Une thématique que nous aurions simplement alimentée d'un jeu de rhétorique pour en déceler un maximum de leviers de recherche. Ce qui est clairement identifié, c'est l'ancrage opérationnel du travail qui se doit d'être une interface à la fois entre l'agglomération et les communes, mais surtout entre le chercheur et les acteurs de la gestion de crise. Dès lors, le recueil de données ne peut se limiter qu'à une étude documentaire (pourtant très riche), mais doit générer la dynamique d'interaction citée plus haut. Cette dynamique pointe aussi la relativité de l'objectivation des données du point de vue épistémologique de l'observateur et montre qu'une description des conduites humaines crée une interdépendance entre l'observateur et les personnes observées (Bateson, 1971).

Nous avons pu voir que les objectifs sont orientés vers la compréhension de fonctionnements internes et opératoires or, selon Chevalier et Meyer (2018), le recueil de données par l'entretien permet de déterminer « *les représentations mentales et les pratiques des individus* » (p.108). Les entretiens constituent donc une voie appropriée pour le recueil de nos données de terrain. Reste à définir la forme qu'ils prendront, car ces derniers peuvent être directifs, non directifs ou encore semi-directifs. A titre d'exemple, un entretien directif (ou à questions fermées) se caractérise par des questions précises et fermées, c'est-à-dire qu'elles ne laissent pas la possibilité pour l'individu de s'écarter du spectre³⁷ de réponses escomptées. On y retrouve des questions du type :

- Avez-vous peur du risque inondation ?

La réponse (sauf demande spécifique d'explication) se limitera à « Oui » ou « Non ».

- Quel est le risque le plus important pour vous ?

La réponse ici sera limitée au spectre de réponses possibles soit les risques connus sur le territoire. De manière plus générale, nous associons l'entretien directif à un recueil de données de type questionnaire qui a l'avantage de générer un très grand nombre de réponses qui peuvent facilement être exploitées statistiquement. Il est également plus facile de formaliser des axes de comparaisons entre les individus et leurs réponses. Cependant, ce type d'entretien nécessite une maîtrise exhaustive du sujet et surtout des éléments qui intéressent le chercheur, car aucune profondeur ne

³⁷ Nous prenons ici la métaphore du spectre lumineux comme étendue d'une palette de couleurs. Les couleurs sont ici les réponses possibles d'un individu.

sera donnée aux réponses. Cela veut dire que le chercheur a des hypothèses de solutions qu'il cherche à apporter à son problème de recherche et qu'elles se trouvent probablement dans ces réponses et non dans les explications du phénomène étudié. L'entretien non directif (ou à questions ouvertes) est à l'extrême opposé. Il se caractérise par des questions ouvertes dont le spectre de réponse n'est pas déterminé. Cela signifie que l'interprétation des questions tout autant que les réponses est à la charge de l'interviewé. Les questions seront dès lors :

- **Que pouvez-vous me dire sur les risques majeurs ?**

Le spectre des réponses est immense et peut aussi bien porter sur des aspects sentimentaux que sur des éléments procéduraux. L'avantage qui est également un inconvénient avec ce type d'entretien, c'est qu'il permet d'aborder un sujet dans « une » globalité puisque la solution sera dépendante du spectre de réponses apportées. Autrement dit, même si les réponses auront la possibilité d'être détaillées, il n'est pas certain qu'elles correspondent *in fine* à un objectif initial. De notre point de vue, ce genre d'entretien sera très utile pour une phase de défrichage d'un terrain afin d'obtenir une base de connaissances interprétative que le chercheur pourra utiliser pour cadrer son travail. Dès lors, l'exploitation de données tirées d'entretiens non directifs soulève une interrogation opérationnelle. L'utilisation de ces données pour justifier se limite à un travail minutieux d'extractions ciblées. Or si cette extraction est ciblée, on pourrait se demander pourquoi les questions ne pouvaient pas l'être.

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons décidé d'opter pour des entretiens de type semi-directif. Ce type d'entretien est à mi-chemin entre les deux précédents et bénéficie par conséquent de leurs avantages sans pour autant en partager les inconvénients. Les questions sont ici ouvertes, mais cadrées par une thématique et un champ de réponses escompté.

Prenons exemple :

- **Quel est votre ressenti personnel sur le risque inondation ?**

Cette question semble large, mais *in fine*, nous avons bordé le champ de réponses sur un risque, l'inondation et sur un objet, le ressenti personnel. Dès lors les réponses ne peuvent s'éloigner, si ce n'est sensiblement, du spectre de réponses escomptées. Les réponses tourneront donc autour de l'importance du risque, de ses caractéristiques intrinsèques (dangereux, dévastateur, soudain etc.) ou de celles qu'il véhicule (traumatisant, terrifiant, etc.).

L'avantage de ce type d'entretien c'est également de pouvoir placer l'individu dans un cadre conversationnel artificiel. Cette démarche rend l'exercice moins fastidieux et permet surtout de croiser les questions semi-directives avec des questions fermées qui amèneront naturellement un discours explicatif complémentaire. Cet entretien est également un excellent moyen de contrôler l'orientation du discours pour le replacer dans le champ de recherche souhaité. Pour ce faire, il est possible d'intégrer des « relances », dynamisant à la fois la discussion, mais recadrant la réponse sur des éléments qui intéressent le chercheur et qui peuvent manquer dans le premier discours de l'interviewé.

Si nous reprenons l'exemple ci-dessus :

- Question principale : Quel est votre ressenti personnel sur le risque inondation ?
 - Réponse : *(Long discours sur ce qu'a pu endommager la dernière inondation et sur le côté stressant du risque)*
- Relance : Mais est-ce que ce risque est important pour vous ?

L'entretien semi-directif permet donc d'obtenir des réponses à un nombre modéré de questions. Il permet aussi d'aider à la construction d'un lien de confiance lors de l'entretien puisqu'il n'est pas totalement réduit à des questions successives ni à la solitude que peuvent générer les monologues d'une question ouverte. Ce lien de confiance est une variable importante de cet exercice puisqu'il limitera l'apparition de réponses inadéquates (réponses trop brèves, éloignées de la réalité, politique, etc.) pouvant fausser l'analyse. Néanmoins, la principale difficulté de ce type d'entretien est d'avoir une capacité d'abstraction en amont pour se projeter de manière exhaustive dans les réponses potentielles afin de cadrer au mieux les questions. Cela demande donc au chercheur d'avoir une connaissance minimale de son terrain de recherche et de partager là encore à minima une représentation mentale des éléments qui seront abordés.

Outre ces aspects fondamentaux, les entretiens sont au centre d'un processus inférentiel créatif qui permet d'ordonner la réflexion, tout autant que le processus de collecte lui-même. C'est ainsi que nous sommes progressivement passés d'une réflexion principalement portée par les ancrages disciplinaires d'un laboratoire vers une réflexion plus holistique. Ce processus transitif influence directement la grille de l'entretien qui comprenait deux thématiques au début (le

ressenti sur le risque et les comportements en situation) pour finalement se composer de cinq thématiques abordées dans le déroulé de l'entretien (Annexe 14)

Aux portes des Cévennes, le territoire doit composer avec des précipitations caractéristiques (épisodes cévenols) qui sont chaque année responsables d'une montée des eaux importante et parfois, d'inondations plus graves. Le risque de rupture du barrage de Sainte Cécile d'Andorge, le risque inondation, le risque minier, ou encore incendie sont autant d'éléments majeurs des inquiétudes de l'agglomération et dont la gestion précrise, crise et postcrise nécessite une évolution régulière. La gestion des risques est donc une préoccupation montante sur le territoire d'Alès Agglomération tant les problématiques liées à ces derniers sont nombreuses. Dans sa dynamique de développement, Alès Agglomération cherche à se parer efficacement face à ces événements qui tendent à se reproduire annuellement, voire semestriellement, mais dont les implications demeurent toujours plus incertaines. Historiquement, ces communes possèdent également plusieurs expériences significatives avec le risque inondation et soulèvent une rentabilité d'un point de vue recherche et de ressources à la fois textuelles et humaines.

Dans cette thèse, plusieurs communes ont été approchées selon des critères mis en évidence par Madame Sarah Garcia, la chargée de mission aux risques majeurs d'Alès Agglomération. Ainsi, leurs degrés d'interaction avec le risque inondation, mais aussi leur intérêt déclaré pour cette problématique et sa gestion ont orienté notre échantillonnage. Pour répondre aux attentes de l'agglomération, mais également aux besoins de cette thèse, 26 communes ont donc été sélectionnées afin d'y mener des entretiens avec leurs services et acteurs de gestion de crise.

La sélection s'est opérée selon 3 critères majeurs : la proximité des communes avec le risque inondation, l'intérêt déclaré pour l'étude, la présence de fonctionnements établis autour de la gestion des situations d'inondation justifiés par la présence d'un P.C.S ou d'autres documents.

Au final l'entretien a été réalisé auprès de :

- 23 maires,
- 13 adjoints,
- 4 anciens élus,
- 10 opérationnels (Police municipale, services techniques, civils),

- 8 acteurs spéciaux : Directeur Général (D.G.), Directeur Général des Services (D.G.S.), Responsable de l'Action Communale (R.A.C.), administratifs, etc.).

4.3.1. Aspects fonctionnels

Les entretiens se sont tenus sur 6 mois, de novembre 2020 à avril 2021. En effet, la disponibilité a été la variable la plus contraignante au niveau organisationnel, compte tenu des agendas très chargés des élus et des directeurs généraux (40/58 personnes). Les entretiens ont été mis en place par le secrétariat de la chargée de mission au risque majeur de l'agglomération. C'est ce même secrétariat qui est chargé de contacter les communes, de prendre rendez-vous et de nous tenir informés de l'heure et de la date de chaque rendez-vous.

Ce fonctionnement permet de ne pas croiser les appels et ainsi de s'assurer d'un suivi individuel de l'avancement des rendez-vous. Il nous permet également de bénéficier d'un appui stratégique et politique dans notre démarche, assurant la disponibilité et du mieux que possible, l'implication des personnes contactées.

Cependant, nous pouvons noter une première contrainte :

- Lors de la mise en place de ces entretiens, la problématique du choix des personnes à interviewer était primordiale. Compte tenu du nombre important d'acteurs potentiels à la gestion de crise, et de l'impossibilité de déterminer *a priori* et de façon cohérente leurs importances dans les phénomènes de gestion de crise, il a été décidé de laisser la possibilité aux maires d'envoyer en entretien les personnes qui leur semblaient cruciales.

Quand nous parlons de cohérence, c'est que notre recherche vise à observer le fonctionnement « réel » d'une organisation à travers le discours. Il aurait donc été incohérent de baser notre « échantillonnage » en fonction d'une littérature technique.

En ce qui concerne notre premier échantillonnage, nous avons constaté qu'au final, seuls les maires se présentaient au rendez-vous. Il a donc été nécessaire d'intégrer une question à la fin de l'entretien. Après avoir dialogué sur leurs fonctionnements et après avoir fait ressortir les acteurs avec lesquels ils travaillaient le plus, la question était simple : « quelle(s) autre(s) personne(s) devrais-je contacter pour réaliser cet entretien ? ».

Malgré le discours tenu qui invoquait un certain nombre d'acteurs présents et interagissant, 9 communes ne sont pas parvenues à répondre à cette demande. Entre les oublis et le manque de disponibilité, nous avons remarqué que certaines personnes concevaient implicitement une distinction entre l'importance des acteurs cités pendant l'entretien et leur importance relative à la réalisation de l'exercice. Nous pensons qu'il est intéressant de relever cette information pour plusieurs raisons. Tout d'abord, cette donnée subjective et difficilement vérifiable tend vers un aspect de nos difficultés de terrain : le politique.

En effet, les entretiens sont amenés par une demande de l'agglomération et peuvent être perçus comme une évaluation individuelle et technique. Ne pas présenter d'autres points de vue réduit donc les probabilités de présenter des divergences d'opinions sur le fonctionnement, son efficacité, et les relations entre individus. L'intérêt étant pour les communes de présenter un aspect « contrôlé », car unique, qu'il soit positif ou non.

Une autre raison a été révélée par le discours de l'entretien. En effet plusieurs communes n'ont pas hésité à citer des acteurs comme la préfecture, les gendarmes ou les sapeurs-pompiers. Cependant, nous remarquons que si le discours est marqué par leur présence, cette dernière n'est pas forcément gage d'importance. Une première ambivalence relève d'une différence de valeur entre acteurs cités pendant l'entretien et acteurs recommandés. Bien que ces acteurs soient découverts pendant le discours, nous avons remarqué que leur énonciation ne garantissait pas une importance relative. La dernière question qui devrait en effet faire office de confirmation de leur importance faisait rarement écho avec leur apparition dans le discours. Une seconde est sur le fond du discours. L'évocation de ces acteurs ne relève pas toujours d'une valorisation organisationnelle. Par exemple, dans le cas de la préfecture, les éléments discursifs lui faisant références sont exclusivement sur la procédure d'alerte et non de gestion. Qui plus est, elle est souvent qualifiée d'élément déstabilisant et peu pratique.

4.3.2. Aspects techniques

Compte tenu du contexte sanitaire de la COVID19, les entretiens ont dû se tenir par visioconférence via la plateforme STARLEAF³⁸ qui permettait aux personnes invitées

³⁸ logiciel imposé par les services de l'agglomération compte tenu de sa conformité sur les RGPD. Plus d'information sur : www.starleaf.com

de se retrouver sur un même serveur, à la fois par le biais d'une connexion internet, mais aussi par l'utilisation du réseau téléphonique.

La réalisation d'entretiens par visioconférence est difficile, car elle est dépendante de plusieurs aspects indépendants de notre volonté. Il faut notamment, une bonne connexion de part et d'autre, ce qui, dans un territoire plutôt rural, n'est pas toujours évident, encore aujourd'hui. Aussi, les outils numériques comme Starleaf ajoutés aux ordinateurs qui peuvent ne pas être maîtrisés, ne permettent pas toujours de garder les entretiens dans les temps impartis.

Plusieurs rendez-vous ont ainsi été annulés, car les personnes ne sont pas parvenues à se connecter et ne répondaient pas au téléphone. Sur les entretiens réalisés, plusieurs minutes seront inexploitablement, car les discours sont coupés ou brouillés.

4.3.1. Difficultés de l'entretien en visioconférence

Les entretiens réalisés montrent des limites à l'entretien par visioconférence. Le but de l'entretien est de discuter avec la personne et de la laisser donner son point de vue. Cet objectif est difficile lorsque la personne ne parvient pas à vous entendre.

La seule solution trouvée après plusieurs entretiens revient à appeler la personne par téléphone via l'application StarLeaf. Cette solution permet d'assurer une bonne qualité du discours, mais impacte significativement la forme de l'entretien. En effet, sans retour visuel, certaines personnes se retrouvent à parler seules, ce qui devient un autre exercice auquel elles ne sont pas préparées. Nous sommes nous-mêmes contraints de limiter nos interventions pour ne pas couper la parole et « abîmer » la qualité de l'enregistrement. Nous nous retrouvons face à des situations où les individus ne nous voient pas, donc ne savent pas s'ils doivent continuer à parler ou si ce qu'ils disent est cohérent, mais également ne m'entendent pas au moment où ils pourraient avoir besoin d'une expression validant de notre part (bien, mhmh, d'accord, etc.)

4.3.2. Nature de l'entretien

Comme nous l'avons déjà annoncé, l'entretien est semi-directif, car les individus ont la possibilité de s'exprimer librement et notre rôle est d'orienter ce discours sur différentes thématiques. Le problème soulevé ici est relatif à la difficulté de certaines thématiques pour ces individus. Certaines questions poussent à se questionner sur des aspects psychosociaux. Interroger les personnes sur les comportements d'autres

individus leur demande un niveau d'abstraction que certains peinent à avoir. La confrontation à ces questions résulte souvent en un décalage entre les questions et les réponses, mais aussi parfois en une difficulté à trouver les mots ou tout simplement à répondre à la question. Ces questions soulèvent donc un autre problème inhérent à ce type d'entretien et de question : celui du recueil de données et de la valeur objective des informations. En effet, nous avons besoin de pouvoir recueillir des données exploitables et cette problématique conditionne indirectement la manière dont est organisé l'entretien quitte à perdre une forme d'objectivité.

Lorsque nos interlocuteurs ne réussissent pas à comprendre le sens de nos questions, et après plusieurs reformulations, la seule solution qui nous reste pour éviter de perdre cette question, c'est de donner des exemples. L'ennui c'est que dans leur détresse, ces exemples vont devenir des bouées auxquelles vont s'accrocher fermement les participants. Chacun des exemples que nous avons pu prendre pour faciliter la compréhension a été repris instantanément comme une réponse attendue.

Par exemple, la première chose que nous demandons est de donner les 3 mots qui leur viennent à l'esprit lorsqu'ils pensent à leur équipe de gestion de crise. L'un des maires ne réussissait pas cet exercice, nous avons donné l'exemple de termes auquel nous pensions en pensant à notre équipe de projet à l'IMT ; 2 des 3 termes donnés par le maire après coup étaient les mêmes que les nôtres.

4.3.3. Modifications contextuelles

- a. Lors des entretiens, nous avons réalisé que seulement les maires étaient présents dans le planning et qu'originellement nous souhaitions pouvoir obtenir les discours de plusieurs personnes d'une même commune. L'idée était d'avoir le maire, un responsable du risque, un opérationnel comme un sapeur-pompier par exemple. Nous pensions que plusieurs personnes allaient être conviées par les maires à ces entretiens, mais cela n'a pas été le cas. Dès lors, nous avons décidé d'ajouter une question en fin d'entretien, pour demander aux maires s'ils avaient en tête, des personnes que nous pourrions contacter pour réaliser cet entretien. Des personnes selon eux, intéressantes ou importantes dans la gestion de crise. Cette question a fonctionné une fois sur deux. C'est à dire, soit personne n'est proposé, soit un adjoint et très exceptionnellement le SDIS. À noter que les réponses positives ne se sont pas toujours transformées en un nouveau rendez-

vous. Malgré des relances, certaines communes ne nous ont pas donné l'occasion de rencontrer ces « acteurs intéressants ».

- b. Un autre aspect que nous avons réalisé pendant les entretiens, c'est que nous pouvons parfois oublier l'essentiel par manque de « recul » en réalisant la structure de nos questions. Un point central de notre travail de thèse est l'intercommunalité. Or, aucune question ne permettait aux participants d'orienter leur discours dans ce sens et, après les premiers entretiens, seulement une personne soulevait cet aspect. C'est à ce moment-là que nous avons décidé d'ajouter une question au volet « relationnel » de notre grille d'entretien pour demander aux interviewés de parler de leurs relations avec les maires des communes avoisinantes. Tout en questionnant à nouveau les aspects comportementaux de ces derniers et les possibles implications des autres sur leurs communes, les maires réalisent pour la plupart qu'aucun échange n'est réalisé avec les autres communes pendant la situation de crise. La cause jusqu'ici revient à l'habitude de solutionner, localement, la crise avant de lever la tête pour demander de l'aide ou d'en proposer.
- c. Un dernier aspect s'est révélé lors des entretiens réalisés avec la ville d'Alès. Cette commune (ville) particulière par son grand nombre d'habitants, sa superficie et son organisation différente, avait été gardée pour la fin par souci de disponibilité des acteurs impliqués. Un plus grand nombre d'acteurs et surtout des responsabilités multiples nous ont demandé de nous organiser à l'avance pour obtenir des rendez-vous. Cette préparation aura omis de nous avertir sur un point crucial que nous avons réalisé pendant le premier entretien sur Alès. En effet, nos entretiens visaient à éclaircir plusieurs points relatifs à la gestion de crise d'une commune. Une démarche surprenante, mais pourtant largement répandue se manifestait quand il était question de comprendre le fonctionnement intercommunal. En fait, chaque commune tend à se concentrer sur son territoire sans pour autant s'inquiéter du sort des autres, et sans s'appuyer sur les ressources d'autres encore. De fait, lorsque la question de l'organisation générale se pose, les réponses se plaçaient toutes dans un référentiel (non prédéterminé, mais s'imposant seul) unique : celui de la commune. Alès est le chef-lieu de l'agglomération, qui plus est, possède un important organigramme étendu pour faire face à des situations de crises diverses.

Lorsque la même question s'est posée, la réponse a été une question :

- À quel niveau souhaitez-vous que je réponde ?
- Parlons-nous de l'organisation face à un événement sur la commune d'Alès ? Sur l'agglomération d'Alès ? Les deux ?

À l'exception de certains acteurs « externes » spécifiques, les personnes ne changent pas. Alès possède la même cellule de crise que ce soit pour gérer un événement local ou global. Ce qui veut dire que ce qui change c'est l'état d'esprit des personnes en situation... Ce point soulève une première difficulté sur laquelle nous reviendrons plus tard.

4.3.4. La structure de l'entretien

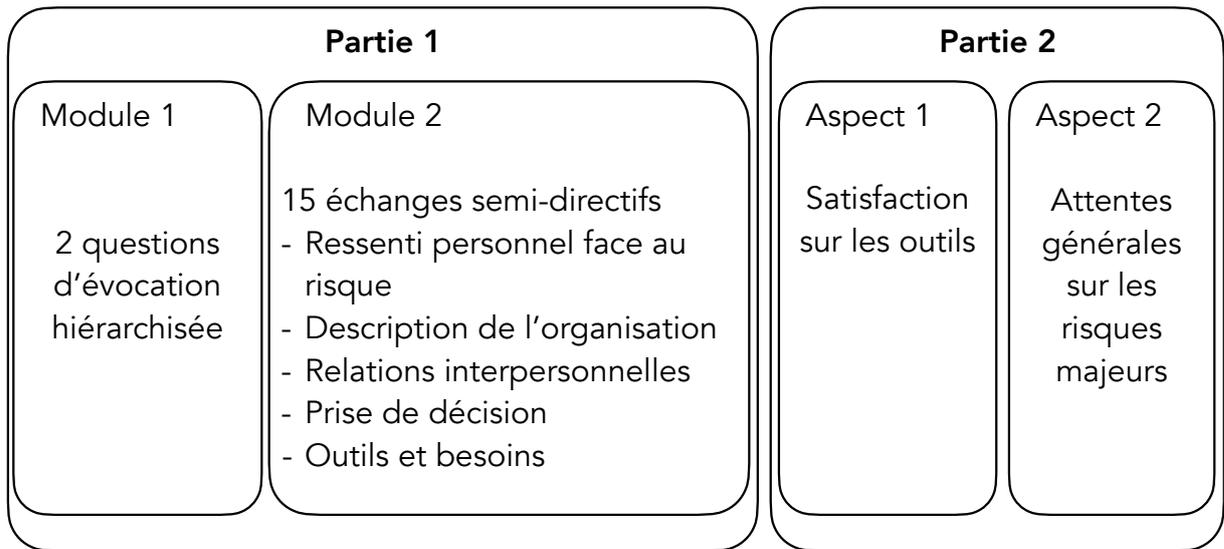


Fig. n°01 : Structure des entretiens

La figure 1 montre que les entretiens étaient divisés en deux parties. La première conduite par nous-mêmes et la seconde par Sarah Garcia. La première partie se divisait en deux modules :

- a. le premier module était composé de deux questions d'évocations hiérarchisées (donnez 3 termes et classez-les) qui visaient à établir, « à froid », la vision d'un individu selon deux aspects d'une situation de crise : la gestion et l'équipe. Cette première étape permet d'analyser, *a priori*, si les individus relèvent d'une vision commune sur deux sphères via une analyse prototypique (Verges et Bourriche, 2001).
- b. Le second module se constituait de questions semi-directives sous différents thèmes liés à la gestion de crise :
 - le ressenti personnel face au risque inondation,
 - la description de l'environnement organisationnel,
 - les relations et leurs fonctionnements au sein de l'organisation,
 - le fonctionnement du processus de prise de décision,
 - l'état actuel des ressources matérielle et immatérielle à disposition et les besoins identifiés.

La seconde partie de l'entretien était menée par Sarah Garcia et portait sur deux aspects liés au développement de l'agglomération sur la problématique des risques

majeurs en général et aussi orientée sur les inondations.

Ainsi, la satisfaction sur les outils mis à disposition par Alès Agglomération tels que PREDICT SERVICE et le système d'alerte GEDICOM était un premier point abordé. L'autre s'intéressait aux attentes particulières que les communes souhaitaient faire remonter.

En moyenne, ces réunions ont duré 1h30. Cette durée peut apparaître comme une contrainte, mais en fait, elle s'est révélée être un avantage, car elle a permis de créer un climat de confiance. Les questions n'étaient pas toujours évidentes pour les personnes interrogées et les indications fournies en début ne permettaient pas toujours de construire un échange simple et franc. Le temps permettait donc aux individus questionnés de relativiser l'exercice et d'ainsi jouer le jeu implicite de la franchise. Cette caractéristique était également une opportunité, pour Sarah Garcia, d'identifier des points sur lesquels il était opportun de revenir lors de la partie sur les risques majeurs. Cette longueur de l'entretien nous autorisait aussi des écarts sur la ligne directrice des questions pour approfondir d'autres sujets portés par la personne interrogée. De fait, des thèmes comme la relation intercommunale ou l'effet des réseaux sociaux ont été des points nouveaux que nous avons pu aborder avec d'autres personnes après coup.

Ce premier traitement consiste à trouver des principes généraux à partir des données recueillies sur le terrain. Il correspond à la phase d'induction qui nous a permis de clarifier le schéma général de la démarche exploratoire annoncée plus haut et nous donne ainsi une ligne directrice pour rendre compte de la situation étudiée.

4.3.5. Contraintes liées au recueil des données

Dans notre cas, les situations de crises ne sont pas des situations que l'on peut aisément contrôler ou observer. Elles sont éphémères, sporadiques et n'autorisent que difficilement une observation directe tant les acteurs sont engagés au moment de l'action. Difficile d'aller poser des questions ou simplement de participer à la prise de décision et d'être sur le terrain pour la vérifier.

Le choix étant fait, et avant de revenir sur les épistémologies embarquées, il convient aussi de clarifier les possibles et les limites liés à l'utilisation de l'outil. Ici, l'outil n'est pas matériel, car même si l'entretien est plus ou moins préparé, il n'est pas la planification des échanges, mais bien l'échange lui-même. Même s'il est

fortement pensé a priori, l'échange va modifier les informations recueillies et en même temps qu'il va structurer la façon dont on les recueille. Cette nature fonctionnelle de l'entretien organise l'échange dans une dualité structurelle comme produit de la discussion et contraintes sur les informations. Même si les questions de l'interviewé sont semi-directives et sans hypothèse de départ au début de l'entretien, elles sont *in fine* orientées par les réponses de l'interviewé et la finalité de l'entretien.

Cette « altération » de l'ouverture des questions n'est pas gênante en soi, car la finalité d'un tel outil comme toute conversation, toute interrogation, toute interpellation inopinée, etc., est une interaction au sens donné par les sociologues américains à cette notion. La communication entre des personnes est fortement régulée par des rites d'interaction et la présentation de soi est un enjeu prépondérant de cette relation (Goffman, 1973). La recherche de cette interaction n'a qu'un objectif : permettre à l'interviewé et à l'intervieweur d'avoir une vision partagée sur l'objet de l'échange. Des aspects sociaux de l'interaction, on passe ainsi aux aspects cognitifs de l'interaction. Elle relève alors d'un lien à la réflexion de la psychologie cognitive dans laquelle, la construction mentale joue, à chaque étape, un rôle central dans l'appréhension de l'environnement et sur d'éventuels effets de cette construction. Le discours de l'interviewé devient une information pertinente sur la façon dont il comprend la GdC, car il repose sur une formalisation combinatoire du monde qu'il décrit (Beaudouin et Lahlou, 1993). L'idée sous-jacente est que le monde est décrit par le langage, mais contient également les perceptions et les affects de représentations mentales. L'ensemble des enregistrements fait des entretiens constitue alors *le corpus praxéo discursif* (Flament, 1993) contenant les traces de toutes les pratiques et tous les usages des acteurs de la GdC.

Le lien étroit annoncé entre le langage et les représentations souligne deux aspects non réductibles l'un à l'autre de l'analyse à conduire : un aspect théorique et un aspect empirique (Rizkallah, 2013). L'aspect théorique place l'analyse dans un espace à la fois représentationnel et opératoire. La représentation engendre une formalisation symbolique (par le langage) qui permet de mettre en œuvre des procédures (des opérations) de discours. Certains auteurs appellent cela une structure d'action : l'action de communiquer contient sa structure d'action (les règles de grammaire et de conversation, Ghiglione, 1986) en même temps qu'elle établit sa structure d'usage, être racontable et compréhensible (Hymes, 1991). Les personnes engagées dans le dispositif d'observation (nous et l'interviewé) sont

reliées par le prédicat inscrit dans cette action. Un argument (variable) est susceptible de se dire ou non en fonction de l'analyse du contexte au fur et à mesure que l'entretien se déroule. Le prédicat va créer les circonstances de l'action alors que le dispositif en donne les règles et les ressources (Agostinelli, 2010).

L'aspect empirique place l'analyse dans un espace à la fois contextuellement daté (le temps des entretiens, avant ou après une période de crise...) et à la fois représentationnel par le choix des mots et leur organisation dans le discours qui nous informe sur les processus cognitifs mis en œuvre pour évoquer le phénomène considéré. C'est l'articulation de ces deux aspects qui nous permet de construire les catégories descriptives de l'architecture du discours sur la GdC ; construction qui n'est pas une fin en soi, mais un préalable à l'analyse compréhensive et à la modélisation possible de ces situations.

4.3.6. Opportunités liées au recueil des données

L'interview extrait l'interviewé de son espace et de son temps et le soumet à l'espace et au temps de l'intervieweur (Burawoy, 1998). Cette intrusion pourrait être considérée comme une difficulté à la compréhension des significations des expériences vécues et racontées, mais nous y voyons plutôt une opportunité de promouvoir les interactions et les propriétés de l'organisation sociale de la gestion de crise. Batazzi (2022, p.144) parle de la narration comme un « mécanisme de construction collective de la réalité » inscrit dans une « dimension à la fois cognitive, affective et interactive ».

Il va de soi que l'entretien (semi-directif dans notre cas) relève d'autant d'avantages que de contraintes. En effet, dans une approche compréhensive des relations, l'étude ne peut pas se limiter à une série de questions fixes. L'objet de recherche est un élément complexe, que le discours ne permet pas toujours de circonscrire, et ce, même avec une expérience du terrain. L'orientation initiale de l'entretien est dépendante de postulats qui nous sont propres et qui ne peuvent relever ni d'une vérité partagée ni d'une vérité universelle. L'entretien semi-directif et ses relances interactives permettent ainsi de construire un dialogue sur la compréhension d'un élément complexe et de finalement ouvrir la recherche à de nouvelles hypothèses.

Nos thèmes de discussion créent des perturbations dans les souvenirs, les certitudes et la narration des points de vue des interviewés. Bien sûr, pour maintenir un haut niveau d'interaction et donc interpeller les représentations nous avons favorisé la

réactivité mutuelle. En d'autres termes, notre entretien avait bien des thèmes directeurs, mais chacun d'eux a été sollicité en fonction des arguments développés par les interviewés. Lorsque nous pensions que « tout n'était pas dit », nous relançons le thème avec des questions orientées par les réponses données... L'objectif de ces relances était clairement d'avoir de l'information sur le contexte qui donne une signification particulière au discours.

Dès lors, quatre recueils de données sont envisagés dans l'entretien : (a) l'évocation d'une variable explicative cachée, « *Qu'est-ce qui à votre avis, joue un rôle important ...* » ; (b) la mise en relation de la variable avec la situation, le contexte « *Dans votre situation de travail comment voyez-vous ...* » ; (c) le regroupement des indicateurs complémentaires à la variable « *Si vous deviez regrouper ...* » ; (d) la reconnaissance des indicateurs : « *Parmi ces situations quelles sont, pour vous, celles qui caractérisent le mieux...* ».

5. Etude liminaire

Ce travail de thèse répond à une demande territoriale et se positionne de fait dans un processus particulier de retour analytique. Une période de 3 trois ans est une longue période pour n'importe quel projet, mais peut l'être encore plus pour une agglomération qui souhaite déclencher certains leviers. En effet, le cadre politique du financement de notre thèse impose une temporalité particulière (celle des mandats) et même si notre recherche vise de manière holistique la satisfaction pérenne de ses investisseurs, il va de soi que des changements politiques peuvent modifier la vision à court ou moyen terme des conséquences de notre travail. C'est pourquoi la période longue de recueil de données (6 mois), ajoutée à l'année entière de réflexion sur le terrain s'est terminée par un premier retour réflexif sur les données récoltées. Ce premier retour sous la forme d'un rapport est l'occasion de présenter un état d'esprit général, mais aussi de rendre compte de certaines attentes soulevées par le terrain d'enquête.

5.1. Analyse compréhensive du terrain

Nous avons donc enregistré 58 personnes. Chaque entretien a duré en moyenne 90 minutes ce qui nous donne environ 80 heures d'enregistrement que nous avons retranscrit pour un total de plus de 800 pages (cf. Annexe 1) sur une période de 10 mois.

Compte tenu du temps requis pour la retranscription de ces données et de la portée pratique de ces entretiens pour l'agglomération, il n'était pas possible d'attendre la fin des retranscriptions pour émettre un premier retour compréhensif.

Dès lors, notre premier travail a été la prise de notes à partir des écoutes pour établir un premier niveau d'analyse. Cette première analyse correspond à une étape méthodologique formelle qui enrichit notre processus de révision, de défamiliarisation et de mise en forme alternative. Cette étape nous permettra plus loin d'avoir des analyses méthodologiques et statistiques plus poussées des données.

5.2. Première partie de l'entretien

Les entretiens ont majoritairement été très bien perçus et acceptés par les individus interrogés. Ils ont permis de mettre en avant l'intérêt commun à la problématique du risque inondation et l'engouement général vers la recherche de solutions. Un sentiment largement exprimé a été celui de la gratitude vis-à-vis de la parole donnée aux acteurs. La possibilité de pouvoir s'exprimer sur leurs ressentis était l'occasion, pour les interrogés, de pouvoir mettre les mots sur des pratiques et des sentiments prépondérants à leurs décisions.

La description de l'organisation, malgré les risques perçus de la transparence, a maintes fois soulevé des divergences entre les aspects théoriques et pratiques qui n'étaient pas toujours conscients. Cependant nous avons pu remarquer que la discussion permettait également de mettre à plat ces mêmes pratiques et convenir de *dissensus* sans élever le sentiment de jugement.

Le point sur les relations interpersonnelles a, en grande partie, fait apparaître la notion de confiance entre les individus et de son rôle de premier plan dans les prises de décisions dans l'organisation générale. En revanche, même si la confiance a unanimement été considérée comme notion omniprésente, elle n'en demeure pas moins décrite différemment par les individus. Cette différence intéressante soulève une première piste de recherches sur les facteurs de compréhension responsables des freins à l'efficacité organisationnelle. Enfin, les outils et les besoins ont essentiellement tourné autour d'aspects communicationnels et informationnels.

5.3. Deuxième partie de l'entretien

La deuxième partie de l'entretien était réservée, d'une part, aux outils actuellement existants et, d'autre part, aux attentes relatives aux risques majeurs de manière globale. Tout d'abord, il en ressort que les outils (GEDICOM et PREDICT SERVICES) mis en place et financés par Alès Agglomération pour ses communes membres sont pertinents. En effet, la très grande majorité des personnes interrogées est satisfaite de ces outils et valorise leur utilisation en complément voire en remplacement d'autres outils par les instances régionales ou préfectorales. Leurs retours ont été constructifs puisque pour cette même majorité, PREDICT SERVICES est décrit comme un outil plus précis et moins alarmant. A l'instar d'autres outils, PREDICT

SERVICES prévient les communes du danger, mais semble bénéficier d'une expertise plus focalisée et de capteurs mieux localisés rendant l'analyse presque « personnalisée » pour l'agglomération et évitant ainsi, les alertes hâtives pour certaines communes ou insensées pour d'autres. Puis, cela a été également l'occasion, pour les personnes rencontrées, d'exprimer la représentation qu'elles se font d'Alès Agglomération en termes de risques majeurs et de gestion de crise.

Notre analyse s'est organisée autour de catégories sémantiques construites avec le discours des personnes interrogées. Il ressort, de manière spontanée, les catégories « d'appui » et de « solidarité » chez la plupart des personnes interrogées, notamment au niveau de la fonction de Maire.

Ensuite, en ce qui concerne les attentes, les réponses se regroupent selon la même logique d'analyse sémantique autour de 4 thématiques ou catégories, qui sont la préparation, la planification et les outils, les actions pendant un événement majeur ainsi que la culture du risque.

5.3.1. Attentes des communes

La partie sur les attentes des communes s'est systématiquement tenue en fin d'entretien. Cette récurrence permettait de synthétiser les idées soulevées pendant l'entretien et de mieux visualiser les thématiques annexes sur lesquelles des attentes pouvaient se formuler. Cette temporalité nous assurait que l'individu s'était construit un environnement de pensée circonscrit aux risques et à leurs problématiques, évitant ainsi les hors sujets et une catégorisation complexe. Nous synthétisons, ci-après, les 4 catégories évoquées par nos interlocuteurs ainsi que nos propositions comme piste de réponses à leurs attentes.

a. La préparation

Il s'agit du préalable incontournable à toutes gestions d'événements majeurs. Tous les participants aux entretiens ont mis en évidence le besoin de formation et de sensibilisation à différentes thématiques. Cette première catégorie a également fait émerger son lien étroit avec la 4^e (la culture) puisque nombreux interviewés liaient cette préparation à la construction d'une conscience commune parmi les acteurs de la gestion de crise.

► **Propositions a.**

- Mise en place de formations à destination des élus et des agents d'Alès Agglomération impliqués dans la gestion de crise. Au programme, des fondamentaux comme : l'utilité d'un P.C.S, son élaboration, la gestion de crise et des formations ciblées en fonction des attentes formulées comme, par exemple : les obligations légales de débroussaillage.
- Mise en place et animation d'exercices intercommunaux.
- Accompagnement dans la mise en œuvre d'exercices communaux (appui et/ou observation).
- Développement des retours d'expériences entre les communes et création ou actualisation des processus.

b. La planification

La nécessité de mutualiser les moyens communaux permettant ainsi d'appréhender au mieux une gestion de crise est apparue dans la quasi-totalité des réponses.

► **Propositions b.**

- Élaboration d'un outil de type PIS qui permettra, à chaque commune, de gagner en réactivité.
- Associer un mapping en temps réel avec les moyens humains et matériels en présence ou à disposition. Il n'est pas question, ici, d'un transfert de pouvoir de police, mais d'un outil facilitateur de gestion de crise. L'échelon communal, en termes de gestion de crise, apparaît comme l'échelon fondamental. Chaque commune apportera son aide ou demandera de l'appui via une organisation co-construite dont les limites devront être clairement définies. La volonté de chacun est l'optimisation des outils et des processus de gestion de crise.

Concrètement, un PIS comprend :

- Un recensement des risques des communes.
- Un recensement des enjeux des communes.
- Un inventaire des moyens spécifiques propres à chaque commune ainsi qu'à la Communauté d'Agglomération.
- Des procédures et des fiches supports.

Un PIS ne se substitue pas aux P.C.S. Il s'agit d'un outil construit par l'intercommunalité au service des communes. L'objectif est de pouvoir

pallier les manques de moyens humains, techniques et organisationnels que peuvent rencontrer les communes lors d'une crise de grande ampleur. Cela permettrait également, à terme, d'avoir au sein d'Alès Agglomération, une cohésion et une uniformité des P.C.S.

De plus, les communes y trouveraient une boîte à outils dématérialisée (annuaires, consignes de sécurité, documents-cadres, modèles...). Ces éléments ont été plébiscités par les personnes interrogées.

c. Les actions pendant un événement majeur

Les actions qu'Alès Agglomération pourrait entreprendre pendant la crise ont aussi été abordées dans cette deuxième partie d'entretien.

Les communes interrogées ont fait part de leurs retours positifs quant à l'intervention d'Alès Agglomération lors de l'épisode du 20 septembre 2020 affectant le bassin versant du Gardon de Saint-Jean du Gard et d'Anduze et donc des attentes suivantes :

- Communication sur les actions communautaires entreprises (fermeture d'une structure, annulation d'une manifestation par exemple) et sur l'événement le cas échéant.
- Appui des moyens d'Alès Agglomération en postcrise immédiate. Ceci pourra être étudié lors de l'élaboration du PIS. Quelques communes seulement ont évoqué la création d'outils communautaires comme la création d'une réserve intercommunale de sécurité civile.

► Propositions c.

Les actions pendant un événement majeur soulèvent chacune à des degrés différents la nécessité d'un PIS. Ce dernier est tributaire d'une veille territoriale poussée relevant à la fois les ressources et les vulnérabilités.

La création d'une réserve communale est une proposition en soi, en outre il semble aussi opportun de considérer la création d'un maillage intercommunal multifactoriel permettant entre autres la pérennité de ces réserves.

d. La culture du risque

Enfin, la culture du risque a été mise en avant par la plupart des personnes interviewées. Cette thématique apparaît comme un outil primordial.

► **Propositions d.**

- Poursuivre le développement de supports et d'actions de sensibilisation à destination du grand public et des scolaires portés par Alès Agglomération et mis à disposition des communes (campagne menée en fonction de la saisonnalité).
- Renforcer la dynamique d'organisation présente chez les acteurs de la gestion de crise par l'élaboration d'une méthode compréhensive des profils présents et futurs d'abord à l'échelle des communes puis à l'échelle de l'agglomération.

e. Une dynamique à développer

Par ailleurs, cette série d'entretiens a mis en évidence :

- Une volonté de mutualiser les moyens pour une meilleure réactivité et une entraide efficace.
- Un réel besoin d'appui et d'accompagnement technique dans ce domaine.
- Une dynamique très intéressante autour de la thématique des risques majeurs.
- Une diversité d'organisations, même entre des communes « similaires ».
- L'importance des « softskills » ou compétences comportementales dans une équipe efficace.
- Le rôle support du P.C.S. plutôt que prescriptif.

Les personnes rencontrées ont fait part de leur volonté d'échanger et de partager avec l'ensemble des interlocuteurs du territoire autour des risques majeurs. Il ressort de ces entretiens les prémisses d'un réseau « Risques Majeurs ».

► **Propositions e.**

- Concrétiser ce réseau en le formalisant (référents communaux) et en l'animant (création de groupes d'échanges de bonnes pratiques, de partage d'informations et construction du PIS).

Cette première analyse des entretiens clôt une première étape dans notre processus de thèse. Grâce à elle et au long processus de recueil, d'analyse et d'exposition, nous avons compris la nécessité de passer à une analyse plus poussée des données à partir de variables catégorielles clairement identifiées.

6. Problématisation approfondie

La première phase d'analyse permet ainsi de relever un grand nombre d'éléments conjoncturels. En outre, au-delà de l'apport pragmatique, elle nous a également permis de donner un premier niveau de réponse aux objectifs de la thèse.

Pour l'objectif 1, nous avons pu voir que la mutualisation est un élément mis en avant par les communes et qui semble être plébiscité comme solution d'amélioration.

Pour l'objectif 2, nous avons pu voir que d'un côté le modèle organisationnel du P.C.S est ambigu et demanderait à creuser un peu plus quant à sa valeur partagée. D'un autre côté nous avons pu voir que si le consensus n'est pas forcément présent du côté des méthodes, il semble l'être du côté relationnel avec l'omniprésence d'un modèle représentationnel à étudier.

Pour l'objectif 3, nous avons noté plusieurs éléments d'ordre indépendant que nous pourrions étudier pour en déceler leur implication formelle. Dans le texte précédent, nous parlons de « soft-skills », ou encore de « diversités d'organisation malgré des communes similaires », ce qui du point de vue de nos entretiens pourrait s'étudier sous l'axe de pistes adaptées à des variables caractérisant nos sujets.

Par conséquent, cette étape marque un retour réflexif sur nos objectifs pour les doter de pistes de recherches plus précises et appelant de nouvelles analyses appuyées par des données choisies. Afin de quadriller notre réflexion, nous développerons deux nouveaux volets à ces pistes. D'abord, nous indiquerons leurs origines, c'est-à-dire le lien que nous avons fait entre le terrain et notre réflexion pour y aboutir. Puis, nous ferons également le lien avec les concepts que nous pensons pertinents pour creuser ces pistes.

6.1. La création des pistes de recherche

Les pistes de recherches sont plus pratiques que théoriques et les questions de terrain ne sont arrivées qu'après la phase 1. Dès lors, le terrain a pris l'ascendant sur nos connaissances antérieures et n'a eu de cesse d'orienter nos pistes de recherche et d'établir notre problématique.

« Une problématique est une mise en relation argumentée des considérants permettant de poser un problème de recherche (une grande question). Elle est toujours, en partie, logique de la découverte, de l'exploration, de la construction émergente. Ainsi l'argumentation en forme d'entonnoir qui caractérise toute problématique se termine, dans le cas de la recherche qualitative, par un goulot relativement large. Le chercheur aborde le terrain avec des questions volontairement englobantes, avec des hypothèses de travail et non des hypothèses formelles, et avec, forcément, des a priori théoriques, auxquels il n'accorde, toutefois, qu'une valeur instrumentale... »

Pour les étudiants au doctorat, forcés d'arriver, pour leur projet de recherche, à un grand degré de précision, cela se traduit par des thèses bicéphales où cadre théorique et résultats de recherche semblent provenir de mondes différents, voire hostiles ». (Mucchielli, 2009, pp.174 -201)

OBJECTIF N°1

ÉLABORER DES PISTES D'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE CRISE DE L'AGGLOMÉRATION D'ALÈS

6.1.1. OBJECTIF 1 - Piste 1 de recherche

LA MUTUALISATION AMÉLIORE LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

▸ ***Origines de la piste***

Cette piste de recherche s'est construite à deux moments. Le premier lors des réunions préparatoires alors qu'il était question de la construction d'un Plan Intercommunal de Sauvegarde qui est au cœur du processus mutationnel de l'agglomération sur la question de la gestion des risques. Il implique une actualisation des fonctionnements à l'œuvre pour officialiser ceux correspondants ou développer ceux qui manquent. Autrement dit, les réunions préparatoires, bien qu'orientées selon le point de vue de la ville d'Alès, laissent déjà paraître un fonctionnement au-delà d'une logique purement territoriale. C'est d'ailleurs en partant de ce point de vue que nous orientons la recherche en nous positionnant du côté d'une approche inductive via une structure conditionnelle :

[Si]³⁹ Alès est une ville qui possède un fonctionnement plutôt adapté aux plus petites communes, [alors] les petites communes de l'agglomération présentent les mêmes observables d'un tel fonctionnement.

Le deuxième moment est apparu lors des entretiens exploratoires avec les premières communes. Ces dernières ont joué un rôle primordial dans l'actualisation de nos pistes et en l'occurrence dans la 1-1. En effet, bien qu'ayant au début opté pour une approche opérationnelle et locale, nous nous sommes rapidement confrontés à des explications globales, impliquant non seulement des acteurs municipaux, mais aussi d'autres acteurs en provenance de communes voisines. Cette interactivité, bien qu'absente des manuels techniques (P.C.S) nous conforte dans l'idée d'un fonctionnement tacite soulevant la présence d'un PIS préexistant, mais non officiel, via les pratiques de ses participants.

³⁹ Le [Si] est bien utilisé dans son sens de condition et c'est le contexte qui lui donne sa signification

▸ **Proximité théorique**

Au-delà du développement d'un tel outil, c'est dans notre capacité d'observation de ses caractéristiques que nous devons parvenir à maintenir une pertinence conceptuelle et méthodologique. Pour cela, notre premier travail a été de rapprocher le phénomène de mutualisation du domaine managérial.

Comme nous l'avons dit plus haut, pendant nos années de Master à Neoma Business School, nous avons appris que manager le changement en entreprise demande de comprendre avant d'agir. La question est donc de savoir ce qu'il faut comprendre sur notre terrain avant de vouloir agir sur l'amélioration du management de la gestion de crise. Cette proximité théorique a donc naturellement trouvé un écho à nos connaissances acquises pendant notre formation managériale sur la mutualisation et les principes agiles.

La mutualisation c'est la mise en commun et le partage de moyens matériels ou immatériels au sein d'une même organisation ou avec une organisation extérieure dans l'objectif d'atteindre un but commun (Marin, 2014). C'est la recherche d'un équilibre dans la coordination des actions. Elle s'inscrit dans une logique d'échange et de partage des moyens matériels et des moyens humains et fait référence à la fois à un concept et à une démarche. Comme concept elle permet de catégoriser des fonctionnements comme le partenariat, l'optimisation des actions de terrain, le gain de temps, les moyens humains, matériels, financiers, techniques et intellectuels. C'est également une démarche, car elle demande une analyse prospective pour définir les stratégies à mettre en œuvre.

Bien que nous montrerons dans l'analyse comment les catégories portent le concept de mutualisation c'est essentiellement sur les éléments de la démarche prospective que ce premier objectif est centré. La démarche porte sur l'interdépendance de la confiance avec le contexte et de la sympathie pour mettre en place des préférences partagées issues d'aspects comportementaux (Welter, 2012). La confiance est donc un élément central de la mutualisation dans les collaborations. Elle influence l'esprit d'entreprise, pas toujours de manière positive, et sa construction prend un temps considérable (Huxham et Vangen, 2005). C'est la confiance et la réciprocité dans les échanges basés sur la connaissance mutuelle acquise grâce aux expériences passées qui devraient aider à gérer « *l'incertitude et l'opportunité éventuel qui sont mieux gérés par une compréhension mutuelle fondée sur l'expérience passée de*

l'interaction avec l'autre et les attentes des échanges futurs des acteurs » (Blankenburg et al., 1996, p.1035).

L'agilité est à la mode depuis une quinzaine d'années. On parle ainsi d'agilité en entreprise, des entreprises agiles, de la gestion de projet agile ou encore de méthodes agiles. Elle est globalement définie par les coachs, les managers ou quelques chercheurs comme une méthode, un outil et une idée (Cunningham & al., 2001). Toutefois, ce n'est pas cet effet de mode qui nous a orienté vers cette notion, mais bien les premières réunions préparatoires à l'élaboration de l'objectif. Dans ces réunions, nous avons pu comprendre que le P.C.S était présent pour répertorier les risques ainsi que les actions programmées pour gérer la situation, mais que sur le terrain une organisation finalement assez souple permettait d'agir en situation. Nous en avons déduit que les acteurs ne se limitent plus à leur fiche de poste ou au P.C.S, mais agissent en fonction de leurs compétences et de ce qu'ils peuvent apporter à la situation. En partant du postulat que chacun des acteurs est un expert dans son domaine, nous estimons qu'ils seraient prêts à collaborer en mode agile.

L'agilité est un état d'esprit (Optimind Conseil, 2022) plus qu'une méthode. Elle vise à épurer le relief organisationnel pour en garder l'essentiel et ainsi rendre plus efficaces certains fonctionnements. Dans le cas de la gestion de crise, l'agilité pourrait viser à réduire les temps de décision et à augmenter la flexibilité pour répondre aux changements externes (Brangier et Grosjean, 2019). Pour ces auteurs (p.42), *« l'agilité s'exprime concrètement dans le quotidien des personnes ; elle se retrouve autant dans les pratiques et méthodes de travail que dans le management et la culture »*. Ceci nous permet d'appliquer les pistes d'observations à notre propre terrain. A titre d'exemple nous pouvons regarder du côté : (a) des formes de communication ; (b) des structures organisationnelles ; (c) des logiques rétroactives ou encore (e) de la coordination effective.

Autant de possibles qui montrent que les pratiques ne sont jamais entièrement stabilisées et comportent des zones de flou où existent des marges de manœuvre et des habilités des acteurs, voire des « écarts » par rapport aux règles institutionnelles (Ben Mrad, 2017). Goffman (1968) qualifiait ces écarts *« d'adaptations secondaires »*, représentant pour l'individu le moyen de s'écarter du rôle et du personnage que l'institution lui assigne naturellement. Pour lui, l'organisation n'est jamais entièrement prescrite, elle recouvre une réalité dans laquelle existent des espaces de liberté sans lesquels, elle dysfonctionnerait, voire ne pourrait plus fonctionner.

En fait, la situation nécessite de perpétuelles adaptations aux singularités de l'action, des anticipations diverses, la création de circonstances favorables et fait alors appel à l'intelligence pratique (Magne et al., 2017). Dès lors, cette notion d'adaptabilité nous paraît transposable aux situations de crise inondation, pour lesquelles les pratiques de gestion de la crise ne peuvent pas être totalement stabilisées et l'organisation de cette gestion pas entièrement prescrite même dans les P.C.S ou les PIS. Ces adaptations pendant les crises relèvent de l'intelligence pratique, de la sagesse voire des habiletés et plus simplement dit de l'efficacité pratique.

6.1.2. OBJECTIF 1 - Piste 2 de recherche

LA COMMUNICATION AMÉLIORE LA GESTION D'UNE SITUATION DE CRISE.

▸ ***Origines de la piste***

Cette piste est à la fois issue d'une réflexion personnelle annoncée lors des prolégomènes de cette thèse et aussi d'un retour d'expérience discuté lors des réunions préparatoires avec des acteurs de la gestion de crise. Le fondement de notre réflexion place la communication au centre du processus d'observation. Tout autant outil à l'œuvre que clé de solutions futures, la communication doit selon nous jouer un rôle primordial sur plusieurs éléments garants d'une bonne organisation. En effet, nous sommes en droit de soutenir l'idée qu'une communication efficace permet la prise de décision adéquate ou plus rapide. Qu'une communication adaptée permet d'éviter les quiproquos, la panique ou au contraire permet de rassurer, d'engager ou de mettre en activité une équipe. C'est donc en suivant ces réflexions que cette piste s'est organisée peu à peu jusqu'à s'inscrire empiriquement lors des premières réunions. C'est d'ailleurs essentiellement par un chemin inverse que la communication nous a été présentée. D'abord pointée comme un élément important (mais comme tant d'autres) elle s'est distinguée par l'expression de son manque. Les biais cognitifs en psychologies sont tout aussi pertinents dans le domaine étudié que dans l'étude elle-même. Ici, c'est par un effet de Von Restorff (1933)⁴⁰ où le fait que l'absence de communication soit paradoxale, qui nous a marqué. Il faut comprendre que c'est dans la dissonance discursive que nous pouvons noter le problème. D'un côté, la communication est valorisée par

⁴⁰ https://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_von_Restorff

l'ensemble des qualités et avantages que nous avons cités. De l'autre, nous sommes surpris d'entendre qu'il n'y a pas ou peu de communication entre les communes, ou bien que certaines équipes ne communiquent pas ou pas assez. C'est donc cette ambiguïté entre le récit et les faits qui nous pousse à investiguer la pratique à travers le discours.

▸ **Proximité théorique**

Ici, il est évident que les apports théoriques de la communication auront un effet sur la maïeutique. Nous aborderons, dans cet objectif, la communication de façon globale et son aspect informationnel. Nous développerons à la piste 1.3 l'aspect relationnel de la communication dont les implications sont au cœur de notre recherche.

Notre terrain peut interroger plusieurs grands champs des Sciences de l'Information et de la Communication. Sans hiérarchie ni de façon exhaustive notre sujet peut s'intéresser : à l'analyse des documents et des traces (Galimon-Mélénec et Péquignot, 2019) que les acteurs produisent lorsque nous analysons l'ensemble des plans, des cartes, des rapports... ; la communication de masse et le développement des médias sociaux (Bogui et Agbobli, 2017) lorsqu'on informe les populations avant et après une inondation ; à la communication dans les groupes lorsqu'on observe les équipes qui travaillent (Olivesi, 2002) sur le terrain ; à la communication des organisations (D'Almeida, et Andonova, 2014) lorsqu'on s'intéresse aux communautés qui travaillent sur la gestion de crise ; à la communication entre les individus ; à la communication avec les outils technologique ou non ...

La communication des organisations semble être un point d'entrée à notre travail, dans la mesure où elle englobe les notions de communication de groupe ou celle de communication interpersonnelle. En fait, elle englobe toutes les formes de communication utilisées par l'organisation afin de se mettre en rapport et d'interagir avec ses publics (Scroferneker et Cleusa, 2004), comme c'est le cas des cellules de crise de notre terrain d'étude.

Dans le cadre de la gestion des risques et plus précisément ici, du risque inondation, les organisations comme les mairies à travers leur cellule de crise englobent la communication interne et interpersonnelle, avec les membres de la cellule, les agents, les directeurs de cabinet ou des services, mais aussi la communication externe avec la préfecture, la gendarmerie, les pompiers ou encore

les associations. La communication des organisations les définit comme la résultante d'un système d'interactions complexe orienté vers l'accomplissement de projets d'action (Hachour, 2011).

L'organisation s'envisage donc comme un système d'interactions ; où l'organisation est sensible et doit récolter des informations, constituer un référentiel commun pour comprendre les informations et elle doit pouvoir traiter les informations pertinentes pour accomplir ses projets ou tout simplement prendre des décisions.

Nous nous inscrivons alors, dans une perspective interactionnelle, qui souligne les aspects dynamiques de la communication impliquant, la notion de risque, d'enjeux politique, économique, personnel... Ainsi, nous prenons la communication comme une « *action complexe résultant de trois actions archétypales* » (Le Moigne, 2002, p.222) : l'action technique productrice de symboles (constituant un message), l'action sémantique permettant d'attribuer des significations aux symboles selon un référentiel pertinent, et l'action pragmatique par laquelle la production de symboles vise une transformation particulière du comportement de ceux qui reçoivent le message (Hachour, 2011). Dès lors, l'organisation, est caractéristique d'un agencement communicationnel particulier, d'une sorte d'harmonisation des productions de sens, permettant son identification, sa description et de la faire changer. Le système évoluerait par la mise en relation, *via* une action communicationnelle, de contenus et d'acteurs (Watzlawick et al., 2014).

Nous abordons ici le niveau pragmatique de la communication des organisations, puisque nous nous intéressons à la construction du sens dans son contexte de production. Ce sont en effet, les propriétés opérationnelles de construction du sens qui ont ici toute leur importance dans l'atteinte des objectifs.

Pour aller plus loin, à ces approches sémio-systémiques de la communication, des approches compréhensives ont permis de prendre en compte la dimension sociocognitive et située des communications, là où les circonstances de l'action et des productions de sens sont déterminantes pour l'organisation et précisément ici pour la gestion de crise.

L'approche communicationnelle semble correspondre à une idée de l'action collective, de la gestion de crise, de la dialogique. « *Par approche communicationnelle, j'entends l'usage de la notion de communication comme*

schème conceptuel pour rendre compte de l'activité et de l'organisation sociales, des rapports sociaux et de l'ordre social » (Quéré, 1991, p.71).

Toujours selon Quéré, ce schème est communicationnel dans la mesure où :

- il rapporte l'objectivité et la subjectivité, l'individualité et la socialité aux pratiques par lesquelles les membres d'une collectivité donnent forme et sens à leurs interactions avec le monde et avec les autres, dans le cadre de l'organisation de leurs activités pratiques. C'est le cas des cellules de crise, qui pour donner forme et sens à la gestion de la crise se retrouvent pour prendre ensemble des décisions.
- Il accorde le primat à « l'activité organisante » conjuguée des acteurs sociaux, par laquelle un monde commun, un sens partagé d'une réalité commune sont continuellement modelés et maintenus comme conditions et résultats de l'action. Les différents acteurs intervenant dans la gestion de crise organisent, modèlent et partagent le sens du travail de l'ensemble de l'équipe.
- il rapporte le sens, la rationalité, l'intelligibilité, l'intercompréhension, qui sous-tendent la coopération sociale, à une action collective, à des pratiques communes que les sujets, appartenant à une même communauté de langage et d'action effectuent les uns par rapport aux autres et au monde.
- il accorde une place essentielle au langage et l'appréhende dans ses différentes dimensions et en particulier dans sa dimension expressive et constitutive. Il est alors une partie intégrante des réalités qu'il permet de décrire et de rapporter. Nous voyons là une sorte de langage propre à la situation. Il est pour nous, à la fois spécifique à l'événement inondation, à la cellule de crise, aux agents et aux différents acteurs de la gestion de crise.

Alors que pour le modèle informationnel, le langage est un instrument de représentation ou de transmission de représentations et d'états intentionnels, le modèle communicationnel attribue au langage outre sa dimension représentative, une dimension expressive et constitutive. Comprendre un langage revient pour nous, à comprendre les activités sociales effectuées pendant la gestion de la crise et dont le langage fait partie intégrante, que ce soit dans l'articulation des pratiques, les orientations et les relations entre les acteurs de la gestion de crise. La communication dans ces organisations est essentielle et prend une place importante tant sur le plan de l'information transmise ou à transmettre que sur le plan de la relation entre les différents acteurs. Nous approfondissons ici la notion d'information

et de transmission, mais nous développerons en 1.3 l'approche relationnelle de la communication.

La communication pendant la gestion de la crise fait intervenir un grand nombre de personnes sous des formes prédéterminées. Elles traitent l'information comme une unité pertinente, qu'un individu déduit d'un message d'un autre individu. C'est l'apport de cette information qui modifie la stratégie d'exploration de la situation, donc les relations et il y a alors construction d'un contexte simultanément à l'avancement du dialogue. Cela permet une amélioration ou la création d'un processus de régulation (processus volontaire et réflexif) qui relance l'activité pour l'atteinte du but, pour la prise de décision, avec une plus grande structuration. Ces personnes construisent ainsi du sens, *in situ* ce qui les conduit à prendre la « bonne décision ». La communication est considérée alors comme une forme d'action qui prend en compte l'intégralité des interactions, liée à la situation et au contexte dans lesquels elle se déroule.

Nous voyons ici toute l'importance de l'information dans la gestion de crise. La place de l'information dans le processus de décision n'est plus à démontrer (Tchouassi, 2017) et Le Moigne, déjà en 1973 parlait de la confusion possible entre information et décision. Il n'existe pas de définition unique du concept d'information, mais nous reconnaissons que l'information, en tant qu'élément de connaissance, réduit l'incertitude en modifiant les probabilités assignées aux états possibles du futur (Tchouassi, 2017), comme cela peut être le cas de l'information donnée par les acteurs extérieurs ou les acteurs de terrain lors d'une crise inondation.

Pour aller plus loin, nous pouvons aussi questionner la qualité de l'information, estimer sa valeur pour prendre une décision ou agir. Ainsi l'information doit être vraie, complète et sûre. Simonnot (2007) parle alors de vérité relative à l'état des connaissances à un moment donné, mais indique aussi qu'il convient mieux de parler d'exactitude et de sincérité. L'exactitude fait alors référence à une forme de conformité avec le réel et la sincérité, à la source de l'information (qui et pourquoi). Dans le cadre de la gestion de crise inondation, l'information transmise par les agents de terrain se doit de refléter la réalité du moment (hauteur d'eau, route inondée...) et il en est de même des informations transmises par les acteurs extérieurs (niveau d'alerte, prévisions météo à court terme...). Une information complète est un élément essentiel pour la prise de décision et pour l'action. Il s'agit

de faire bref, mais de ne pas perdre le sens. Pour ce qui est de la sûreté de l'information, elle dépend de la source d'information et de la confiance qu'on lui accorde. « *La confiance n'est pas seulement un sentiment individuel ou subjectif, c'est un processus élaboré socialement pour réduire la complexité du traitement de la masse informationnelle* » (Simonnot, 2007, p.213). La sûreté repose sur la fiabilité de la source, sa capacité à produire des informations de qualité. Certains auteurs ont développé alors la notion d'autorité : autorité cognitive qui prend en compte les influences que reconnaît une personne et qui rendent l'information crédible, digne de confiance (Wilson, 1983), l'autorité informationnelle liée à l'aspect plausible du contenu (Broudoux, 2007), l'autorité personnelle de celui qui produit l'information, l'autorité institutionnelle liée à l'organisation. Il y a fort à penser qu'en situation de crise, l'information transmise devra l'être par une source sûre, qu'elle sera le reflet du réel, voire en temps réel et qu'elle sera aussi brève que complète c'est-à-dire sans dénaturer le sens de l'information transmise. La confiance semble être un élément important dans la transmission de l'information, car selon la source et le crédit qu'on lui accorde, la valeur de l'information peut varier.

Nous ne développerons pas plus avant cette question d'autorité ou de confiance dans cette partie, mais nous reprendrons ces éléments dans la partie consacrée à la communication relationnelle.

6.1.3. OBJECTIF 1 - Piste 3 de recherche

L'EXISTENCE D'UNE RELATION EN COMMUNICATION AMÉLIORE LE
FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION.

▸ ***Origines de la piste***

Cette piste est à la fois issue d'une réflexion personnelle (cf. prolégomènes) et d'un retour d'expérience discuté lors des réunions préparatoires

▸ ***Proximité théorique***

Nous abordons cette approche avec un *a priori* issu de nos formations antérieures : la gestion (ou le management) efficace d'une équipe implique une clarification des modes relationnels pour identifier ceux qui sont efficaces et ceux qui le sont moins. Le management d'une équipe demande la compréhension de l'autre et ses

réactions par l'écoute et l'observation. En effet, le vivre ensemble, la notion de groupe, d'équipe interrogent autant qu'elles fascinent tant le jeu des interrelations, des interactions et l'interdépendance de ses membres peut avoir de conséquences pour ou sur l'organisation.

Il est clairement question se s'appuyer sur les recherches en communication pour s'intéresser à cette piste. En nous appuyant sur les travaux de Watzlawick, Beavin et Jackson (1972) dans l'ouvrage une logique de la communication, nous partons du postulat central qu'il faut toujours envisager l'individu, non comme un être isolé, mais comme un maillon d'une chaîne, d'un système de communication. C'est le cas, comme nous l'avons vu plus haut de chacune des personnes qui participent à la gestion de crise. Ici, la cellule de crise est un système dans lequel le comportement de chacun des membres est lié au comportement de tous les autres et en dépend. Il sera donc intéressant de parvenir à extraire cette logique dans nos discours, car la communication n'est pas perçue de la même manière par le chercheur et par les personnes interviewées, comme nous l'avons vu précédemment. Dès lors, comprendre ce qui se passe sur le terrain alors que l'on n'a pas accès au terrain, mais à des récits de ce qui s'est passé ou ce qui devrait se passer, c'est tenter de faire une lecture du mode relationnel de chacun. Ainsi, notre approche relationnelle de la communication oriente notre compréhension des verbatims en deux dimensions. Une dimension opératoire ou instrumentale qui nous informe sur les informations indispensables à l'activité de gestion de crise et que nous avons étudiée précédemment, puis une dimension relationnelle qui nous informe sur la nécessité qu'ont les acteurs à être reconnus comme éléments pertinents de la situation. C'est-à-dire qu'ils jouent un rôle dans la compréhension de sa réalité et de celle des autres. En fait, les explications, les points de vue, les appréciations... que nous donnent les interviewés pendant l'entretien nous informent sur une réalité personnelle (Watzlawick et al., 2014) et c'est bien cette réalité factuelle ou objective sur ce qu'ils ont vu, entendu (« réalité de premier ordre »), et la réalité totalement subjective des valeurs, sentiments, compréhensions, perceptions (« réalité de second ordre »), (Watzlawick, 2014).

Nous nous intéressons ici à la dimension interactive de la relation. C'est à travers la communication que la relation se constitue, se développe et évolue ; elle représente donc la dimension dynamique du lien (Marc et Picard, 2020). Pour mieux comprendre cette logique, il convient également de regarder plus avant les quatre axiomes développés par (Watzlawick, et al., 2014) :

- (1) on ne peut pas ne pas communiquer : ce premier principe est celui qui fonde tous les autres. Lors d'une situation de crise, dès que deux ou plus de personnes sont ensemble, elles communiquent qu'elles le veulent ou non.
- (2) toute communication peut s'analyser sous le double aspect du contenu et de la relation : une communication surtout verbale, contient une double information, sur le contenu du message et sur la relation qui s'instaure entre les partenaires. C'est ici que Watzlawick insiste sur la métacommunication en précisant que l'aptitude à métacommuniquer de façon satisfaisante est la condition sine qua non d'une bonne communication. Exprimer ainsi en cellule de crise que "ceci est un ordre" ou que "ce que je voulais dire c'est..." permet de clarifier la situation et d'entrer en action. Notons que dans toute discussion, chacun exprime un peu de soi, du moins la manière dont il aimerait qu'on le voit et attend en retour une certaine reconnaissance.
- (3) La nature de la relation dépend de la façon dont les partenaires ponctuent la séquence de communication : la communication est un échange entre partenaires et ce que fait l'un à une incidence sur les autres et vice versa. C'est aussi ce qui caractérise le fonctionnement de chacun dans les situations de crise lorsque les échanges permettent à chacun d'agir ou de réagir.
- (4) les êtres humains communiquent de façon digitale et analogique : dans les interactions humaines le langage digital utilisé dans la communication verbale fait référence au contenu et suit une syntaxe logique complexe. Le langage analogique concerne la relation entre les individus et passe par la communication non verbale. Il semble évident de noter ici, que lors d'une gestion de crise, la cohérence entre ces deux types de langage facilitera le fonctionnement.
- (5) toute communication est ou symétrique ou complémentaire. C'est le cas de figure des cellules de crise qui gère la situation par le biais de la communication. Ce qui nous intéresse ici, c'est ce qui se passe lors des situations de crise, entre les différents protagonistes. Si la symétrie repose sur une forme égalitaire d'échanges, un comportement en miroir, l'interaction complémentaire, repose sur la différence. Ces communications ne sont ni bonnes ni mauvaises, mais peuvent devenir conflictuelles lorsque la symétrie se transforme en rivalité ou bien lorsque la complémentarité s'encre dans une sorte de rigidité liée aux statuts par l'un des individus ou par les deux. Lors des

événements inondations, plusieurs personnes échangent, avec des statuts différents (maire, pompier, directeur général des services, agent municipal, directeur de cabinet, gendarme, civil...) qui peuvent influencer les échanges selon comment se joue la complémentarité ou la symétrie et faciliter ou pas la gestion de la crise.

Nous le voyons déjà, les relations sont des phénomènes complexes et diversifiés, de forme et de nature toutes aussi variées (Marc et Picard, 2020) . Elles sollicitent certes un discours, mais aussi des comportements en adéquation avec ces discours ; elles imposent aussi une reconnaissance des autres, comme nous le disions précédemment en ce qui concerne par exemple la source d'information, connue et reconnue.

Nous entrons au cœur des communications interpersonnelles là où la structuration des relations dépend de plusieurs facteurs : contextuel (ici une situation de crise), culturel et social, temporel, mais aussi des personnalités en présence. Dès lors, les relations se structurent en fonction de la façon dont les individus se positionnent les uns par rapport aux autres.

Ainsi les relations qu'on entretient avec les autres sont guidées par la nature du lien qui nous unit. Dans le monde du travail, on valorise plutôt les liens fonctionnels qui sont construits autour du savoir et du savoir-faire. Les relations interpersonnelles sont le l'ordre du savoir être et plusieurs types de liens se développent, y compris dans le cadre du travail. Plusieurs types de relation animent les groupes, les équipes et plus largement les organisations. Des relations de pouvoir, d'autorité, bien au-delà des relations fonctionnelles, mais aussi des relations de confiance et d'amitié qui se construisent dans le temps, constituent le creuset de la communication des organisations et de la psychologie sociale.

Ainsi, dès qu'il y a interactions, il y a pouvoir dont une des formes particulières s'appelle l'autorité. La hiérarchisation dite pyramidale articule un ensemble de positions, de statuts qui précisent les relations de subordination ou de supériorité et l'autorité renvoie donc au pouvoir lié au poste ou à la fonction. On peut retrouver ce genre de relation lors des crises inondation, ne serait-ce qu'à la prise de décision si elle est exclusivement dévolue au maire, par exemple. Goguelin (1989) définit le « *pouvoir réel* » d'un individu comme la somme de trois pouvoirs (le pouvoir de droit officiellement attaché à un statut ; le pouvoir de fait qui est attaché à la possession d'une compétence et le pouvoir de reconnaissance dont l'expression est le

charisme. Allen et Porter (1983) quant à eux, considèrent l'influence comme un processus, dont l'objectif est d'obtenir l'accord d'une autre personne. Les fondements d'un tel processus reposent sur le pouvoir et l'autorité. En ce sens, le pouvoir correspond à un potentiel d'influence. Celui-ci est lié à un statut dans une hiérarchie, à une place dans une organisation qui permet à celui qui occupe cette place et qui est responsable de ces fonctions, de commander et de prendre des décisions pour les autres. Alors que l'autorité s'inscrit dans une réalité psychique et correspond à une place que nous donnons à ceux dont la parole, reconnue comme juste, aura sur nous un pouvoir d'influence (Herfray, 2005). Dès lors, une relation saine est notamment une relation dans laquelle l'image que chacun a de lui et celle que l'autre a de soi sont cohérentes. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain bien-être à communiquer ensemble. Cela dépend notamment des affinités qu'ils se découvrent, mais peut aller au-delà, jusqu'à une relation d'amitié. Les relations affinitaires reposent sur la reconnaissance mutuelle des qualités intrinsèques des individus (Hogg et Hains, 1998) et les individus attachent principalement aux liens affinitaires des comportements bienveillants et des rapports de confiance.

Le courant des *workplace friendships*⁴¹ donne une définition des liens affinitaires au travail plutôt contextualisée : c'est le résultat de la coexistence d'une relation affective personnelle et d'une relation professionnelle entre des collègues d'une même organisation, des collègues occupant le même poste dans des organisations différentes, entre des supérieurs et des subordonnés, entre des acheteurs et des fournisseurs, voire entre des concurrents (Ingram et Zou, 2008). C'est ce qui peut être le cas, dans notre étude, dans des communes où les personnes qui se retrouvent à gérer une crise se connaissent parfois depuis de nombreuses années et ont tissé des relations personnelles, voire amicales et travaillent toujours ensemble.

Il sera donc intéressant de voir dans leur discours si dans de telles situations, ce genre de relations peut faciliter la gestion de la crise. Pour aller plus loin, nous avons vu plus haut que la notion de confiance est régulièrement associée au terme relation et il semble intéressant d'approfondir cette dimension de la relation. Parfois appréhendée comme un sentiment, un ensemble de croyances ou un ensemble d'attentes, un état motivationnel ou encore une relation d'engagement, la confiance

41 Le courant sur les « *workplace friendships* » constitue l'approche la plus aboutie sur l'appréhension des interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles puisqu'il s'intéresse à l'influence des facteurs fonctionnels sur les relations affinitaires et à l'effet des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles [<https://id.erudit.org/iderudit/1052499ar>] consulté le 27/02/2023.

semble en réalité multidimensionnelle, articulant une dimension affective, une dimension cognitive et une dimension sociale (Karsenty, 2011). Dans les communes comme Alès, les personnes se connaissent et partagent en effet, amitié, engagement politique et/ou social, croyances à un territoire, motivation pour embellir la ville, ou encore la vie des habitants. La mairie et les mairies en général réunissent donc en leur sein des personnes nourries de ces mêmes motivations, de ces mêmes intérêts, bref de ces mêmes affinités et qui travaillent ensemble. Certaines personnes ont développé des relations d'amitié avant même de se retrouver à travailler ensemble en mairie, d'autres les ont développées au fil du temps en travaillant chaque jour à l'intérêt public. La confiance viserait ainsi, à réduire l'incertitude et, en conséquence, le sentiment de risque. Elle permettrait de « *surseoir à l'insuffisance des informations disponibles et de contribuer, malgré cela, à la prise de décisions* » (Thuderoz, 2003, p.25).

Luhmann (2006), parle de confiance assurée (comme un sentiment d'assurance dans une situation où l'on n'imaginerait pas que les événements se passent autrement que tel qu'on les attend) et de confiance décidée (présuppose une situation de risque que l'on pense pouvoir éviter en décidant de se fier à autrui). Hardin (2006) propose de considérer toute relation de confiance à travers trois composantes : celui qui fait confiance (sa prédisposition à faire confiance, son image de soi), la représentation qu'il se fait de l'autre (capacités, intégrité, fiabilité, affinités, bienveillance) et la représentation qu'il a de la situation (les capacités de l'autre sont telles qu'elles devraient permettre d'éviter certains événements redoutés). Il semble alors qu'un tel climat facilite les échanges, réduit le stress, augmente la performance collective en diminuant les contrôles et le temps. En fait, quelle qu'en soit la définition, la relation de confiance semble donner à la communication un sens qui facilite le fonctionnement de l'organisation, ici la gestion de crise.

Pour ces aspects relationnels de la Communication que nous allons chercher dans nos verbatims, il faut préciser que généralement l'analyse du discours se conduit directement sur les enregistrements en situation. Or, il est impossible d'enregistrer des échanges pendant une situation réelle de crise d'inondation, car les acteurs ne sont pas tous en un même lieu est la dangerosité du terrain ne permet pas d'observateur. Donc nous avons opté pour « l'entretien d'explication » (Vermersch, 1994).

Le but de cet entretien est de s'informer de l'action de l'autre ou de l'aider au mieux à s'approprier ce qu'il a fait, comment il s'y est pris lorsqu'on ne peut observer directement l'activité ? Il s'agit donc de faire explicite l'activité alors que « *l'action constitue une connaissance (un « savoir faire ») autonome, dont la conceptualisation ne s'effectue que par prises de conscience ultérieures* » (Piaget, 1974, p.231). Une part importante des actions que l'on sait faire le sont inconsciemment et par conséquent on est bien incapable de mettre en mots sans une aide (Vermersch, 1994). C'est pour cela que nos entretiens ont pris la forme d'un dialogue, d'un échange. C'est ainsi que des demandes d'explicitation, des reprises de réponses données peuvent être utilisées. Nous avons donc utilisé des informations particulières (en fonction des objectifs énoncés plus haut) pour organiser les relances, canaliser les réponses et maintenir la relation avec l'interview afin de créer les « meilleurs » conditions possibles qui permettent la verbalisation du faire (Austin, 1991).

OBJECTIF N°2

DÉTERMINER SI LES COMMUNES PARTAGENT UNE LOGIQUE
OPÉRATOIRE ET REPRÉSENTATIONNELLE.

6.1.4. OBJECTIF 2 - Piste 1 de recherche

LES COMMUNES QUI PARTAGENT UNE MÊME LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT ONT
PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

▸ ***Origine de la piste***

L'objectif étant donné, il nous faut comprendre comment les acteurs du terrain envisagent la mutualisation : partagent-ils la même logique de fonctionnement ? Ont-ils des pratiques arrêtées ou au contraire donnent-ils des signes d'adaptabilité aux situations rencontrées ?

Ces questions posées, nous démarrons l'étude avec l'a priori que sur un territoire donné, la culture et plus largement l'histoire pousse au développement de pratiques particulières. Plus précisément, les acteurs de l'agglomération d'Alès ont-ils un ensemble de méthodes et de pratiques collaboratives permettant d'agir en situation de crise plus rapidement et plus efficacement. L'idée est de savoir comment ils « voient » le fonctionnement et notamment s'ils sont capables d'adapter leurs techniques (ou leurs procédures) dans l'action afin de répondre aux besoins de la crise de manière flexible et rapide. En d'autres termes, sont-ils agiles ?

En posant cette question, nous faisons le pari qu'une organisation commune existe et que cette dernière peut-être décrite pour être comprise et en dégager des pistes d'améliorations pour le travail en commun.

▸ **Proximité théorique**

Au-delà des aspects organisationnels dont nous discutons les aspects techniques, il est tout de même nécessaire de considérer la ressource principale qui les compose : les individus. Cette considération va de pair avec les questions continuellement alimentées par les recherches en Sciences Sociales, en Science des Organisations, en Science de l'Information et de la Communication, par les Médias, mais surtout par les difficultés rencontrées ces dernières années par les organisations et leur recherche d'équilibre performance - sacrifice ou performance - choix.

Au sein d'un environnement de gestion de crise, ces problématiques sont d'autant plus accentuées par le degré de responsabilité et la temporalité des prises de décisions bouleversées. De fait, considérer les individus c'est aussi prendre conscience des facteurs inhérents (à défaut) aux organisations d'une part, mais aux environnements de crise d'autre part. Le stress, les relations de travail, les représentations, la motivation ou encore la cohésion d'équipe... sont autant de préoccupations observées dans la sphère des recherches en Sciences Humaines que dans les organisations elles-mêmes. Il en ressort unanimement une attention portée sur l'individu et l'amélioration de ses performances⁴² (WalkMe Team, 2020), mais il est assez rare d'observer une remise en question de l'environnement professionnel dans son ensemble. La structure organisationnelle ne change que très rarement, car elle est rarement volontaire et réfléchie. Elle s'est développée année après année et a pour conséquence une organisation inadaptée sur laquelle il est difficile d'avoir des indicateurs pertinents pour suivre sa performance (Gonzalez, 2020).

Les conduites du changement que l'on peut observer dans les municipalités demeurent à la périphérie des activités de gestion de crise, et ce, même lors d'une approche voulue « agile » du changement.

Dans le vocabulaire des organisations, l'agilité (Goldman et al., 1991) doit faire face à un environnement concurrentiel toujours plus difficile. Il devient nécessaire de reconsidérer les stratégies mises en place jusqu'alors et les orientations productives et organisationnelles sont adaptées en faveur d'un « *environnement concurrentiel dont les opportunités de marché changent continuellement et de manière imprévisible* » (Goldman et al., 1995, p.8). L'idée principale présentée par ces auteurs est qu'une entreprise ne peut pas mettre en place des protocoles, car le

⁴² La performance d'un collaborateur correspond à la façon dont un collaborateur s'acquitte de ses fonctions et de ses tâches. Cela concerne l'efficacité, la qualité et l'efficience de son travail.

contexte dans lequel elles fonctionnent est instable et incertain (comme les risques d'inondation). Cette incertitude, alliée à une concurrence féroce demande aux entreprises de trouver des solutions organisationnelles pouvant diminuer l'impact des changements non anticipés et laisser place à des ajustements perpétuels codépendants des aléas internes et externes de l'organisation. Cependant, au-delà du développement de nouvelles méthodes ou solutions externes que l'on chercherait à appliquer à une organisation particulière, il est peut-être nécessaire aujourd'hui de construire un modèle collaboratif spécifique si l'on veut parvenir à mettre en place de manière holistique l'organisation capable de rassembler les individus, leurs décisions et leur environnement au sein d'un même ensemble interactivement positif (Plane, 2019).

Nous cherchons donc à questionner le fonctionnement des communes ciblées dans la construction d'un management agile intégrant à la fois le fonctionnement existant de l'organisation d'Alès en partie représentatif du P.C.S et de leur objectif 1.

Les aspects managériaux sont analysés à travers leurs dimensions psychologiques afin de comprendre le fonctionnement interne des individus en situation de crise. Il est ainsi nécessaire de ne plus considérer les individus impliqués dans la gestion de l'événement comme des « boîtes noires » dans laquelle les actions de terrain prennent du sens. Les individus reçoivent des informations qui sont encore à énumérer dans le détail, puis elles sont transmises avec une action pouvant être : une modification sémantique à définir, une décision de non-transfert, ou encore, un ordre.

Au-delà de la définition de la crise que nous donnons dans cette thèse en page 10, la gestion de crise peut également être appréhendée via la notion d'interaction comme l'analyse et l'évaluation de l'impact de l'homme sur le territoire. Sous cet angle opératoire peut donc l'envisager ainsi : l'efficacité d'une gestion de crise est égal à la valeur de l'interaction homme / zone à risque.

Nous pointons là, le premier élément constitutif de l'émergence du construit d'agilité : la conscience d'un équilibre entre l'homme et une zone à risque. Dès lors, c'est la présence de l'homme qui qualifie une situation à risque qui n'a de sens que si cette présence considère la situation comme une crise (Simon, 1983). L'agilité peut être observée ici selon son attribut premier qui ne serait autre que le maintien de l'équilibre ou sa recherche : l'agilité est une solution situationnelle (*hic et nunc*). Or, nous savons aujourd'hui que la relation de l'homme avec l'action (Kiesler, 1971) et

de l'action à la situation (Suchman, 1987) ne délimite pas l'environnement dans lequel se développe une forme de réflexivité. Au contraire, la multiplicité des actions dans un environnement complexe dote l'agilité d'une forme d'universalité. Elle n'est plus seulement une solution situationnelle, mais représente le phénomène constant relatif à la construction de cette recherche d'équilibre et se retrouve ainsi à la source des changements issus des interactions.

La prise de conscience de l'équilibre et donc de l'agilité n'a pas été l'objet ni des entretiens ni du traitement des données, car elle n'est qu'un moyen de faciliter la mutualisation. Toutefois, elle apparaît dans les entretiens lorsque les interviewés parlent de leur expérience, des actions pratiques qu'ils mettent en œuvre. Aussi, nous avons associé l'agilité au concept de bon sens et particulièrement lorsque le bon sens articule le sens commun et le sens pratique Bourdieu (1994).

Les individus agissent en fonction d'un sens pratique, système acquis de préférences, de principes, de structures cognitives et de schèmes d'action (nous y reviendrons dans la partie sur les représentations sociales p.84) qui orientent la perception de la situation et la réponse qui leur semble adaptée. C'est ce que Bourdieu nomme l'*habitus* (1972) qui désigne un système de préférences, un style de vie particulier à chacun. C'est aussi un système cognitif structuré puisqu'il est le produit de la socialisation, mais, il est aussi structurant, car il génère une quantité infinie de nouvelles pratiques. La référence à la Sociologie de Bourdieu est donc ici nécessaire, car les Sciences du Management n'intègrent que rarement ces dimensions dans leur champ (Bongers, 2017).

Pour ce qui nous intéresse, l'agilité relève de l'*habitus* que chaque individu a en lui. C'est ainsi que l'*habitus agile* traduit en permanence une situation d'équilibre et de réajustement. C'est un processus personnel qui évolue en s'ajustant aux conditions de l'action. En d'autres termes, nous associons la dynamique du bon sens à la nature organisationnelle de l'homme et à une sensibilité pondératrice dont il serait porteur. Lors d'une discussion entre deux personnes apparaît la création d'un sens commun entre eux. C'est-à-dire qu'ils créent leur environnement de compréhension in situ et c'est à l'un ou à l'autre de s'accorder ensemble ou par soumission à la raison de l'autre, selon les principes d'une raison préexistante. Sans cela apparaît le phénomène d'incompréhension. La raison commune se dote à la fois d'une subjectivité jusqu'alors écartée et d'une sensibilité sociale (Bourdieu, 1979) ancrée dans une connaissance pratique de ce monde qui a une genèse sociale alors que le

sens pratique cristallise les expériences sociales vécues avec des conditions de vie individuelle. Dès lors, nous supposons que le bon sens est un processus de régulation d'une connaissance raisonnée située, « *une santé mentale, comme le bon fonctionnement de l'esprit qui permet son adaptation souple, sa disponibilité à l'égard d'une réalité se renouvelant sans cesse* » (Bergson cité par Zoulim, 2012, p.84). Il est également ce juste milieu entre action et pensée, une forme de vérification ou de garde-fou qui permet à l'homme de ne pas se perdre dans les impulsions animales de l'action pure ou dans les méandres de la réflexion éternelle du rêveur (Bergson, 1972).

Nous retenons essentiellement deux choses des propos de Bergson : « adaptation souple » et « une réalité se renouvelant sans cesse ». L'agilité que nous cherchons à définir semble se rapprocher voire même coller à ces termes. En effet nous parlions plus tôt d'un rapport étroit à l'environnement de management et de l'importance d'une conscience partagée de l'interaction dans l'optique d'amorcer naturellement les adaptations nécessaires à la « survie » d'une entité.

« *Mais le temps, à mesure qu'il avance, déroule des situations toujours nouvelles, qui exigent de nous un effort toujours original. N'est-il, d'autre part, qu'une plus grande sûreté de raisonnement, exercé, par un travail logique, à déduire d'un principe général des conséquences de plus en plus lointaines ? Mais notre déduction est bien rigide, et bien souple est la vie. Si forts que nous serions nos raisonnements, ils suivront mal les contours délicats et fuyants de la réalité mouvante. Le bon sens raisonne, bien sûr, et sur des principes généraux parfois ; mais il commence par les infléchir dans la direction de la réalité présente ; et ce travail d'adaptation, qui ne relève plus du raisonnement pur, n'est-il pas justement l'office propre du bon sens ?* » (Bergson, discours de 1895, en ligne⁴³). On pourrait donc dire que l'agilité, c'est donné un cadre à la notion de bon sens, « *un frein plus qu'un moteur* » (Nohain, 1932⁴⁴) à la réflexion sans en réduire la portée. On ne crée rien avec l'agilité, mais on recadre le décor dans lequel on s'inscrit, tout en lui accordant des caractéristiques propres jusqu'alors écartées.

Ainsi, en rapport à la notion d'opportunité, l'agilité ne crée pas de l'opportunité, mais façonne un cadre dans lequel les opportunités peuvent apparaître et surtout, les solutions par lesquelles elles pourront être manœuvrées. Il est alors question de

⁴³ <http://lesgerboises.blogspot.com/2007/05/le-bon-sens-et-les-tudes-classiques.html>

⁴⁴ [https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Franc-Nohain_-_Guide_du_bon_sens_\(1932\).djvu/8](https://fr.wikisource.org/wiki/Page:Franc-Nohain_-_Guide_du_bon_sens_(1932).djvu/8)

favoriser l'émergence d'aptitudes cognitives collectives au sein d'une équipe d'experts dont le développement décisionnel s'apparente plus à une effectuation (Sarasvathy, 2008). Autrement dit, dans un environnement à risque et qui plus est, une situation de crise dans cet environnement, les experts responsables de cette gestion de crise ne peuvent avoir accès qu'à une partie de l'information et surtout à une temporalité restreinte. L'effet relatif à ces variables sur la prise de décision résulte en une recherche de satisfaction plutôt que d'optimisation (Simon, 1983). Cette première idée est donc relative à l'environnement limitant ou plutôt orientant la rationalité d'une prise de décision. Au-delà de l'aspect procédural d'une telle cognition, nous pensons que le collectif reflète mieux ce que l'agilité est susceptible d'exhiber au travers d'une harmonisation de l'organisation. Il était question plus tôt de prendre conscience collectivement de son environnement (sa nature, ses interactions, son périphérique, etc.) pour amorcer la construction sociale d'une incubation organisationnelle (l'agilité) à visée opérationnelle et ajustée.

Cette prise de conscience ne peut avoir lieu qu'en rétrospective des actions en cours ou accomplies. La rationalisation est située (Weick, 2005) tant et si bien que la construction de sens n'est qu'une manœuvre cognitive équilibrant l'écart entre un réel attendu, voire perçu, et un réel effectif. Au sein de ces processus de « sensemaking », les individus renouvellent et puisent dans leurs bases de connaissances et d'expériences pour reconstruisent leur « sensemaking » et adapter leurs actions dans le même temps.

Ainsi, l'environnement s'adapte autant que nous nous adaptions à lui. Dans la pratique nous observons tout de même deux niveaux de construction identitaire :

- La première est à la mesure de l'individu et de son propre processus interne de relation ergonomique.
- La seconde est celle de l'organisation composée d'individus.

La difficulté réside donc dans l'appréciation collective d'une *énaction* (Varela, 1999) et de son influence sur les processus globaux. Un système agile ne sous-entend pas de faire d'un groupe une seule voix, mais de consolider les mécanismes communicationnels de sorte à partager efficacement les voix. Il est ainsi question de favoriser la construction commune d'un processus éactif par le biais d'un partage exhaustif de l'information, sur la base de représentations similaires, mais non identiques. Il n'est pas demandé d'imposer une vision, mais de construire selon

des bases de compréhension similaires. En soi, un groupe d'experts limite ce frein puisqu'ils appartiennent à un même « monde » de compréhension.

Finalement, les méthodes agiles sont mortes au moment où elles sont devenues des méthodes (Boutin, 2018). C'est-à-dire des procédures que l'on impose à des structures sans se poser la question de leur besoin. Elles sont devenues un modèle et l'amalgame entre méthode agile et environnement agile est souvent réalisé. Pour définir l'agilité selon notre point de vue il revient certainement à se rapprocher d'une définition de l'environnement agile. Comment se caractérise un environnement agile ?

D'abord, l'environnement peut être observé selon deux univers différents bien qu'issus du même concept d'organisation :

- L'univers physique, où l'environnement matériel constitue les interactions « concrètes ». Nous parlons ici des espaces du bureau, des chaises, des outils à dispositions...
- L'univers social, où l'environnement est humain et les interactions « interpersonnelles ». C'est ce que les gens font et disent. C'est également la relation que les individus ont entre eux.

Ainsi, il n'y aurait pas un, mais deux environnements agiles que l'on peut disséquer pour en donner des définitions différentes puisque relatives à deux univers bien différents. L'environnement agile matériel sous-entend une organisation de l'espace et des objets avec lesquels il est possible d'interagir et dont l'organisation favorise l'émergence de phénomènes internes aux individus : la créativité, l'opportunisme...

En fait, l'organisation agile de l'environnement matériel devient un outil d'aide à part entière à la phénoménologie que l'on souhaite voir apparaître, et donc un élément altérant positivement ou non l'univers social de l'agilité.

Cette première approche de l'agilité vient renforcer notre idée d'environnement construit et d'environnement ergonomique dont l'action serait co-dépendante (Suchman, 1987).

6.1.5. OBJECTIF 2 - Piste 2 de recherche

SI LES COMMUNES ÉLOIGNÉES OU NON, PARTAGENT UNE MÊME REPRÉSENTATION DE LA GESTION DE CRISE, ALORS ELLES DEVRAIENT AVOIR PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

▸ **Origine de la piste**

Similaire à la piste précédente, nous pensons ici que les représentations sociales jouent un rôle important dans la constitution d'un groupe. Si plusieurs communes partagent une même représentation d'un phénomène, alors il est plus probable qu'elles parviennent à constituer un groupe d'action. Cette piste est essentiellement issue de notre intérêt personnel pour les principes psychologiques à l'œuvre dans une organisation. Nous pensons qu'au-delà des procédures, ce qui fait le bon fonctionnement d'une équipe réside dans les individus qui la composent. En outre, ces individus relèvent de valeurs qu'ils auront su créer, déceler, et partager dans l'optique d'une pérennisation de leurs interactions.

Le [Si] est bien utilisé dans son sens de condition et c'est le contexte qui lui donne sa signification :

[Si] Alès est une ville qui possède un fonctionnement plutôt adapté aux plus petites communes [Alors] les petites communes de l'agglomération présentent les mêmes observables d'un tel fonctionnement.

▸ **Proximité théorique**

Notre approche du management de l'individu nous a naturellement orientés vers la Psychologie Sociale pour faire une étude approfondie des relations entre l'individu et l'organisation. À travers l'étude de ces relations, nous pensons que la Psychologie peut nous permettre une compréhension d'événements particuliers, tels que les comportements en situation d'activité professionnelle ou les points de vue de tous et de chacun sur ce que font les uns et les autres. On ne parle pas ici d'un complément à l'approche managériale, mais bien d'un pilier incontournable de la compréhension des décisions et de l'organisation des activités de management des risques. En effet, si le management se définit comme l'art de diriger des équipes et de prendre les décisions stratégiques nécessaires à la réalisation de ses objectifs, le savoir managérial ne s'improvise pas, il requiert une expérience professionnelle

certaine et des qualités personnelles et relationnelles significatives⁴⁵. Ce savoir-faire est toutefois, le plus souvent appréhendé à partir des activités managériales (piloter, contrôler, organiser, déléguer, animer et diriger) qui sont des activités observables et quantifiables d'une mise en actes de leur fonction et rarement, des activités sous-tendues par les intentions avec lesquelles les managers réalisent leurs activités (Hales, 1986). Dès lors, si on veut dépasser le pourquoi de ces activités managériales et questionner le lien entre des pratiques reconnues et l'action individuelle, il convient de s'intéresser à « ce qui se passe dans la tête » d'un manager lorsqu'il arrête *a priori* ses pratiques les plus adaptées en vue de sa décision. Nous choisissons ici d'adopter le point de vue d'Abrieu (1994) qui pense que les représentations sont des « *guides pour l'action* » qui établissent la finalité et le bien-fondé d'une pratique sociale. Bien sûr, on admet ici que les pratiques des managers sont des pratiques sociales et que le pourquoi ne permet pas de saisir pleinement le processus par lequel une représentation socialement construite se retranscrit dans l'action individuelle (Lheureux, Lo Monaco, et Guimelli, 2011).

Une approche de notre objet de recherche par la Psychologie est donc pour nous indispensable dans une étude portant sur les pratiques partagées des individus. Mieux que cela, nous nous sommes confortés dans cette idée au fur et à mesure de l'avancement de nos recherches transverses en Management et en Communication. Notre porte d'entrée a été la confiance et son influence sur les organisations, mais améliorer le fonctionnement d'un groupe c'est aujourd'hui, se poser la question du degré d'empathie que nous accordons à leurs activités. Nous souhaitons comprendre avant d'agir et pour comprendre, il est nécessaire de se rapprocher au plus près de ce qui constitue les individus et le groupe sur leur terrain. L'intérêt est ici de s'assurer du développement d'une solution réellement adaptée à ce que sont ces personnes et à ce qu'elles font ensemble. C'est donc à la fois un intérêt des processus individuels et intra-individuels qui peut nous informer sur le lien qu'il existe entre les représentations sociales et les pratiques (Lheureux, Lo Monaco, et Guimelli, 2011). Comme le disent ces auteurs (p.61), on suppose que la représentation partagée par les individus avec leurs pairs influe sur le rapport perçu à la pratique. De même, elle détermine l'ampleur avec laquelle ils se perçoivent liés à cette pratique. Autrement dit, la représentation induirait la mise en œuvre d'un mécanisme réflexif du rapport de soi à la pratique, amenant l'individu à se percevoir

⁴⁵ <https://solutions-horizon.com/management-de-transition/manager/fonction-management/>

comme plus ou moins compétent en situation. C'est d'ailleurs cette compétence qui fait l'objet d'un discours que nous étudions dans la partie méthode.

« *Sans la civilisation, l'homme ne serait qu'un animal. C'est par la coopération et par la tradition sociales que l'homme s'est fait homme* » (Fauconnet dans Durkheim, 1922, p.3).

Ce serait donc avec les concepts d'institution sociale et de fait social que toutes les croyances et tous les modes de conduite sont institués par la collectivité (Durkheim, 2007) à la fin du 19^e siècle. Sur le fond d'une analyse dichotomique des sociétés (traditionnelles vs modernes) qui inquiète la poursuite d'une harmonisation sociale (Ramel, 2004), Durkheim observe deux types de représentations, une collective et l'autre sociale. Elles renvoient chacune indépendamment aux représentations d'un individu ou à celles d'un groupe. On découvre avec Durkheim que les représentations individuelles ne sont qu'éphémères et transitoires face à des représentations collectives qui visent à consolider le lien et qui les aiguillent vers une action et une pensée commune. Durkheim a donc été le premier à identifier les représentations comme des productions mentales sociales relevant d'une étude de « *l'idéation collective* » et Moscovici (1989, p.97) en renouvela l'analyse (Jodelet, 1989, p.55).

Globalement, la représentation sociale est reconnue comme « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* (Jodelet, 1989, p.53), mais, nous retiendrons plutôt une définition plus centrée sur nos préoccupations, celle d'Abic (1989) et Flament (1981) qui envisagent la représentation comme l'articulation d'une structure cognitive et son fonctionnement.

Dans l'ensemble des connaissances qui forment l'univers cognitif d'un individu, on peut y « mettre » des éléments de toutes sortes : les choses, les savoirs, les opinions et les croyances, les éléments d'information... C'est ce qu'on peut appeler des *cognèmes* (Codol, 1969). L'articulation de tous ces cognèmes forme un système qui les unit dans une relation dite de similitude. Cette conception structurale isole à l'intérieur de la représentation, un noyau central qui lui donne une signification et une cohérence (Moliner 1988 ; Abric, 1989). Chaque représentation est donc organisée autour d'un noyau central qui structure à la fois la signification et l'organisation de la représentation ; d'autres d'éléments sont dits périphériques, car ils sont organisés autour du noyau central. Le noyau central et d'ailleurs l'ensemble

du système ne sont pas figés, ils s'adaptent à la finalité de la situation dans laquelle est produite la représentation qui va en déterminer le ou les éléments centraux. C'est la relation de similitude qui permet l'adaptation des représentations aux situations et c'est aussi cette relation qui permet que les individus se reconnaissent des points de vue communs. En d'autres termes, pour que les représentations soient sociales, il faut qu'il existe une relation de similitude minimale entre les systèmes de cognèmes.

Plus récemment, les représentations sociales sont abordées par la notion d'intergroupes. Elles permettent de comprendre comment les groupes élaborent des savoirs utiles et comment ces savoirs interviennent dans les rapports sociaux (Moliner et Guimelli, 2015, a). Ces représentations intergroupes procèdent par un processus de catégorisation par lequel les individus organisent la perception de leur environnement en catégories. Nous verrons plus loin que la catégorisation des discours est une partie importante de notre méthode d'analyse des représentations de la gestion de crise. Un second aspect, toujours évoqué par ces deux auteurs, apparaît également dans nos analyses et particulièrement lorsqu'on analyse les discours sur les décisions. Il pointe la nature d'urgence qui force la relation de similitude et une autre non contraignante. Nous verrons que ces deux aspects d'une forme de dissonance cognitive sont particulièrement présents en fonction de la temporalité dans laquelle se passe la gestion de crise.

6.1.6. OBJECTIF 2 - Piste 3 de recherche

LE RESSENTI LIÉ AU RISQUE INONDATION INFLUENCE
LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

▸ ***Origine de la piste***

Cette piste relève d'une analyse compréhensive en partie appuyée sur nos connaissances exposées dans les prolégomènes de cette thèse. Ici il est question de regarder si les aspects internes (ses émotions) d'une personne interagissent avec sa manière d'agir sur le terrain ou de manière plus générale, d'avoir une influence sur la structure organisationnelle dans laquelle elle est.

▸ **Proximité théorique**

La prise de décision est un processus cognitif complexe (Allain, 2013), inhérent au fonctionnement d'une organisation. Il implique de nombreuses variables, notamment des données factuelles, des connaissances théoriques, des facteurs émotionnels et des marqueurs physiologiques. Les émotions, en particulier le ressenti personnel sont des marqueurs qui jouent un rôle important dans la façon dont nous prenons des décisions. Le ressenti personnel, c'est-à-dire la valence « bonne » ou « mauvaise », « positive » ou « négative » de l'émotion ressentie lors de la réponse comportementale influence la façon dont nous prenons des décisions. Selon Sibony (2019, p.126), « *le ressenti personnel peut être considéré comme un filtre entre les faits et les décisions que nous prenons.* » Il peut être influencé par des facteurs tels que l'expérience passée, les valeurs personnelles et les croyances (Fleury, 2016, p.38). D'un autre côté, le ressenti personnel peut également conduire à prendre des décisions irrationnelles ou biaisées comme le souligne Kahneman et Tversky (1979) ou Tirole (2018, p.53) en pointant la surconfiance en soi, le biais de confirmation ou l'aversion à la perte.

OBJECTIF N°3

DÉTERMINER UN MOYEN D'OBTENIR UNE BASE DE LOGIQUE COMMUNE.

6.1.7. OBJECTIF 3 - Piste 1 de recherche

LA TAILLE DE LA COMMUNE DÉTERMINE SON FONCTIONNEMENT

▸ **Origine de la piste**

Il s'agit d'un premier outil de catégorisation d'une entité. Nous comparons en effet souvent des entreprises, des groupes, des communes sur la base de leur taille pour en déterminer un fonctionnement potentiel. Cette logique se retrouve d'ailleurs dans la plupart des organisations devant d'adapter à la disponibilité de ses acteurs. Ainsi, dans le cas de la gestion de crise d'Alès, différents fonctionnements existeront suivant le nombre de personnes qui pourront venir aider. C'est en suivant cette logique de taille-fonctionnement que nous posons cette piste de recherche. Cette piste fait également suite aux apports de la première phase d'analyse. L'optique d'un développement de la culture, de la mutualisation ou d'un quadrillage adapté pousse à la réflexion d'éléments conditionnant potentiels.

▸ **Proximité théorique**

La taille d'une organisation peut jouer un rôle important dans son fonctionnement dans un environnement incertain. Selon Germain et Garel, (2012) :

- « la taille de l'entreprise a un impact sur sa structure organisationnelle, car elle peut influencer la coordination et le contrôle des activités de l'entreprise » (p. 70).
- « la taille a une influence non seulement sur la structure organisationnelle, mais également sur la culture, les valeurs, les normes et les croyances » (p. 81).

En effet, une organisation plus grande peut avoir des avantages en termes de ressources et de diversification, mais elle peut également rencontrer des défis en termes de communication, de coordination et de prise de décision (Foss, 1993). Les organisations plus larges auront souvent accès à des ressources plus importantes, à des budgets plus élevés, des infrastructures plus robustes et des effectifs plus

importants, qui leur permettent de mieux résister aux changements et aux perturbations de l'environnement. En outre, elles peuvent être en mesure de diversifier leurs activités et de s'adapter à des marchés en constante évolution (Chandler 1962). D'un autre côté, ces organisations peuvent également être confrontées à des défis en termes de communication et de coordination (Foss, 1993), en raison de la complexité de leur structure et de la diversité des départements et des fonctions. Des décisions particulières peuvent ainsi prendre plus de temps à être prises et aussi à être mises en œuvre. Ces procédures peuvent représenter un frein qui dans un environnement avide de changement peut entraîner des retards et des conséquences. Pour les petites organisations, d'autres les caractérisent d'agiles et plus flexibles dans leur prise de décision et leur adaptation à l'environnement (Ghoshal et Bartlett, 1994). Elles ont en effet des structures organisationnelles plus simples et une communication plus directe. Il est communément admis que les mairies sont considérées « comme des entreprises », adoptant des pratiques de gestion et de stratégie issues du secteur privé pour répondre aux enjeux complexes et multiples auxquels elles sont confrontées (Bezes et Eymeri-Douzans, 2015, p. 9-10). Selon Epstein (2015, p. 28), les maires se sont ainsi transformés en « nouveaux managers publics », s'appuyant sur des techniques du secteur privé pour mener à bien leurs missions. Verhoest et al., (2014, p. 60) observent également que les organisations publiques, y compris les collectivités territoriales, adoptent des « modèles de gestion issus du secteur privé » pour répondre aux pressions du contexte socio-économique et politique actuel. Elles sont ainsi souvent identifiées comme une structure complexe et hiérarchisée, avec une multiplicité de départements, services et bureaux. En somme, les mairies peuvent être considérées comme des organisations ayant intégré des pratiques de gestion similaires à celles des entreprises, même si leurs missions et leurs objectifs sont différents. En effet, il convient de souligner que les mairies ont également des particularités qui les différencient des entreprises, notamment dans leur mission de service public. Comme le rappellent Philippe Bezes et Jean-Michel Eymeri-Douzans (2015), les mairies ont une responsabilité spécifique en matière de gestion de l'intérêt général et de la proximité, qui peut influencer leur mode de fonctionnement.

6.1.8. Objectif 3 - Piste 2 de recherche

LES OBJECTIFS DÉTERMINENT LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

▸ **Origine de la piste**

Au demeurant axée sur ce que les individus pensent devoir faire, la question sur les objectifs s'est montrée pertinente au fur et à mesure des entretiens. Originellement, elle vise à déterminer par une analyse de fond les différences potentielles entre un objectif décrit dans un document officiel et un objectif énoncé dans le discours. ; l'intérêt étant de mettre en évidence les écarts représentationnels et donc possiblement organisationnels auxquels une équipe risque d'être confrontée. Le second niveau d'intérêt de cette piste est finalement de pouvoir déterminer un champ de représentations sociales différent que celui que nous avons déjà étudié en 2.2.

▸ **Proximité théorique**

Nous pouvons penser que l'objectif d'une organisation est étroitement lié à sa structure organisationnelle dans la mesure où la structure permet de mettre en œuvre la stratégie de l'organisation. Que ce soit en alignant les ressources, les processus et les compétences nécessaires, il s'agit essentiellement d'atteindre le ou les objectifs fixés. Selon la Harvard Business Review, « La structure organisationnelle est le système de tâches, de responsabilités et de lignes hiérarchiques qui définit formellement les relations entre les membres de l'organisation et les processus de prise de décision et de communication » (HBR, 2016).

Lorsqu'une organisation établit ses objectifs, elle considère implicitement ou explicitement la manière dont elle va structurer ses ressources humaines, financières et technologiques pour les atteindre. Mintzberg rappelait que « *la structure organisationnelle doit être conçue pour soutenir les activités clés de l'entreprise et pour atteindre ses objectifs* » (Mintzberg, 1979). En prenant l'exemple d'une entreprise privée, si l'objectif de cette dernière est de développer de nouveaux produits, elle devra peut-être organiser des équipes multidisciplinaires pour travailler sur différents aspects du développement de produits. Dès lors, penser la gestion de crise c'est placer des objectifs qui d'une manière ou d'une autre, imposeront le processus adéquat pour y parvenir. Qui plus est, des objectifs

compris, partagés et atteignables sont également responsables d'une dynamique particulière au sein du groupe.

La compréhension des objectifs semble en effet importante pour clarifier les attentes et pour guider les efforts vers la réussite (Bandura, 1997). Le partage des objectifs favorise un sentiment de collaboration et de responsabilité collective. Le partage des objectifs peut également renforcer la motivation en favorisant un sentiment de compétence et de connexion sociale (Ryan & Deci, 2000). Finalement, des objectifs atteignables sont essentiels pour renforcer la confiance en soi et la motivation (Maddux & Staskevicius, 2011). C'est donc par cet ensemble de questionnements théoriques que nous pensons pertinent de regarder du côté des objectifs des communes.

En outre, nous pensons que les objectifs partagés peuvent être liés aux représentations sociales qui pour rappel sont les connaissances et les croyances partagées par un groupe. Elles vont en effet influencer la manière dont les individus comprennent et interprètent les objectifs de l'organisation. Par exemple, si les membres de l'organisation ont des représentations sociales divergentes sur l'objectif commun, cela peut conduire à des conflits et à une résistance à la mise en œuvre des objectifs. Dès lors, définir des objectifs est un processus qui se doit d'être cohérent avec les valeurs et les croyances locales inhérentes aux représentations sociales (Moscovici, 1984). Au-delà de cette cohérence, les discours sur les objectifs peuvent révéler les croyances, les valeurs et les attitudes qui sous-tendent ces représentations. Etudier les discours sur les objectifs, permet donc de déterminer les principaux thèmes et motifs qui sont importants pour une communauté ou un groupe particulier.

Notre approche du terrain se précisant, notre problématique de recherche se positionne dès lors ainsi :

En quoi une étude de terrain basée sur le discours de ses acteurs permet de mieux comprendre leurs représentations sociales et les autres caractéristiques de leur gestion de crise ?

7. Méthodes d'analyses

Dans le cadre de notre étude sur la gestion de crise inondation, l'analyse des discours recueillis dans des entretiens avec les parties prenantes de la communauté peut fournir des informations précieuses pour comprendre leurs perceptions, leurs attentes et leurs expériences en matière de préparation et de gestion des situations d'urgence. Ainsi, dans cette partie, nous allons explorer les méthodes d'analyses envisagées pour la compréhension plus approfondie des discours recueillis, ainsi que les outils utilisés pour faciliter le traitement et l'interprétation des données. L'intérêt est de parvenir à trouver les réponses à nos pistes de recherche discutées précédemment, et contribuer ainsi à une meilleure compréhension de la gestion de crise inondation.

7.1. Les logiciels

Approfondir ces pistes nous pousse donc à nous munir d'outils d'analyse adaptés. En l'occurrence, notre choix doit considérer deux facteurs : ce que nous voulons trouver (pistes), et ce que nous avons pour le faire (données).

Les pistes se positionnent comme des lectures hypothético-déductives de nos objectifs. Le meilleur moyen de nous rapprocher d'une vérité appliquée revient à établir une analyse quantitative de nos données qualitatives.

Les entretiens sont également l'apanage de plusieurs dynamiques de recherche et par conséquent d'outils d'analyse adaptés. Ces derniers ne se limitent pas à une démarche utilitaire des objets, mais irradiant jusqu'à toucher le cadre réflexif de la recherche. Dans notre cas, la projection des données, en collecte, nous pousse à considérer la grande masse de textes qu'il sera difficile d'analyser selon les canons d'analyses en psychologie sociale (cf. Jodelet, Viet et Besnard, 1970). Ces auteurs précisent que « *la prédiction de la conduite sociale à partir des variables de personnalité donne lieu à des travaux importants, mais se heurte à des difficultés de méthode. Celles-ci tiennent à la nature des instruments de mesure de la personnalité, peu faits pour saisir les aspects manifestes de la conduite intéressant directement le psychosociologue, et à l'insuffisante spécification des dimensions significatives des situations sociales où la conduite s'insère* » (p.97).

Tenant compte de cette réalité scientifique, c'est finalement vers les outils de traitements textométriques et sémantiques que nous orientons nos données. Issus des mêmes champs disciplinaires que notre recherche, ces outils embarquent les théories sur lesquelles nos processus d'analyses convergent, tout en numérisant les démarches séquentielles de pratiques méthodologiques.

Le choix d'un logiciel n'a pas été évident tout de suite. En effet, choisir un logiciel revient à percevoir à l'avance l'ensemble des caractéristiques qui le légitiment. La taille des textes, le type d'analyse, la méthode de recherche, les conclusions souhaitées ou encore le codage requis sont autant de critères qui discriminent un logiciel. De sorte que notre recherche s'est d'abord dirigée vers l'utilisation de trois logiciels distincts dans le cadre d'une analyse textuelle.

7.1.1. Nvivo

Notre premier choix s'est porté sur Nvivo car nous pensions pouvoir utiliser le logiciel à la fois pour le traitement données (retranscription) et pour l'analyse. Son usage basé sur un encodage⁴⁶ relève d'une ergonomie maîtrisée qui se dote d'un filtre numérique qu'il faut dépasser pour y retrouver une interface adaptée aux recherches minutieuses. L'avantage, mais aussi l'inconvénient pour un chercheur débutant, c'est qu'il lui laisse construire la structure d'observation et d'analyse en pointant manuellement des mots, des verbes, des phrases, des expressions qui viendront consolider les « noeuds » (catégories) qu'il souhaite étudier. Dans notre cas, ce degré de liberté a été une difficulté compte tenu du volume trop important de données à traiter.

Dès lors, nous nous sommes servis de Nvivo que pour son module de retranscription. Ce module se concentre sur la reconnaissance lexicale créant une lecture au mot par mot. Bien que performant, le logiciel soulève quelques embarras dont il faut être conscient avant son exploitation et sur lesquels nous reviendrons. En fait, le module exige un audio parfaitement enregistré et une diction sans faille, ce qui n'a pas été le cas de nos enregistrements contraints aux supports informatiques des visioconférences (nous étions en période de Covid), mais aussi, à un terrain de recherche qui se caractérise par des spécificités linguistiques (expressions, accents, etc.). Le module a régulièrement fourni une retranscription hasardeuse. L'exemple

⁴⁶ Nous entendons par encodage, l'ensemble des manipulations nécessaires au formatage des données textuelles pour les rendre lisibles et analysables avec le logiciel. Ces manipulations vont du simple pointage de mots à la création de catégories lexicales, en passant par le découpage de thèmes abordés.

que nous pouvons retenir ici est la transposition du mot « gens » en « jeunes », certainement causée par l'accent de la région du Gard. L'inconvénient n'est que d'ordre pratique qui demande une correction manuelle de la retranscription.

7.1.2. Tropes

Tropes est spécifique à l'analyse propositionnelle et prédicative du discours. Les théories embarquées de ce logiciel sont celles de Ghiglione et al., (1998 et 1995) sur l'analyse propositionnelle du discours et celle de l'analyse cognitive discursive. La première s'observe dans le découpage grammatical des phrases par unités de sens ; la seconde donne une valeur aux propositions pour en définir une hiérarchie d'importance propositionnelle.

Il permet d'analyser le corpus au travers des canons catégoriels de la langue française à partir d'un dictionnaire générique. Cette analyse offre un premier niveau d'analyse textuelle, mais, comme c'est le cas pour nous, lorsque le « dictionnaire » est lié à un métier ou a des usages, il est utile de créer son dictionnaire nommé ici, un scénario. C'est ce que nous avons fait pour analyser quelques textes sur la littérature du risque et de la crise. Nous avons ainsi modifié les catégories présentes en les adaptant à notre recherche. Par exemple, le mot « pompier » était associé à la catégorie « feu » dans le dictionnaire de base. Or, l'intérêt pour nous est de considérer les « pompiers » comme des acteurs de la gestion de crise, nous avons donc créé une catégorie « acteur » dans laquelle « pompier » est référencé.

Notre premier objectif avec ce logiciel était donc d'analyser l'ensemble du corpus retranscrit sur la base d'un scénario préparé et incrémenté au fur et à mesure de l'ajout des textes successifs. Or, construire un scénario revient à classifier chaque mot énoncé par les individus et vérifier leurs appartenances grammaticales aux scénarios de fournis. Ce travail, bien trop conséquent pour un volume de textes de 800 pages nous a poussé à reconsidérer le moyen d'obtenir une catégorisation exploitable.

De fait, notre usage de Tropes s'est limité à l'analyse de liaisons lexicales précises sur des mots particuliers et sur l'analyse lexicales d'auteurs de références sur la confiance.

7.1.3. Iramuteq

Notre choix s'est finalement arrêté sur l'Interface de R (Ratinaud, 2014) pour les Analyses MULTidimensionnelles de Textes et de Questionnaires (Iramuteq). C'est un logiciel de textométrie avec une approche lexicométrique et automatisée. Ce logiciel base l'essentiel de son analyse sur les travaux de Max Reinert (2008, 1990) dont l'analyse s'appuie sur une classification syntaxique du corpus de texte via un découpage lexicométrique par unité de lemme. Les lemmes sont issus d'une lemmatisation automatisée où par exemple : « communiquer », « communiquer », « communiqués » deviennent « communiquer ».

Il s'agit d'un logiciel permissif, utile pour les longs ou courts textes. Il permet de découper le texte selon les besoins, qu'il s'agisse de lemmes, de blocs de lemmes, ou encore de thématiques qu'il faudra construire en amont de l'analyse. L'intérêt c'est qu'il embarque les outils statistiques utilisés en psychologie sociale comme les analyses factorielles de correspondances classiques (AFC), les AFC par la méthode Reinert, et les analyses des similitudes (ADS). Chaque analyse bénéficiant d'un corpus de texte qu'il est possible de réduire, spécifier, selon les besoins de l'étude. Ceci en fait un logiciel pertinent pour les données recueillies grâce aux entretiens ou aux questionnaires que nous exploitons. La difficulté liée à l'usage du logiciel reste qu'il faut être capable de donner du sens aux résultats statistiques qui sont à la fois descriptifs et inférentiels qui se visualisent sur des plans géométriques.

Nous n'allons pas plus loin dans la présentation d'Iramuteq, car c'est l'outil que nous avons globalement utilisé pour le traitement. Aussi nous y reviendrons dans les parties Méthode et Analyses.

Pour conclure sur les outils informatiques, notre travail s'est finalement appuyé sur les trois logiciels cités, mais à des degrés différents. Compte tenu de la taille des données récoltées (environ 850 pages et 506 000 mots) Nvivo a été utilisé pour son module de transcription pour fournir un premier niveau de retranscription. Tropes a été ponctuellement utilisé pour l'étude des associations verbales. Nous nous sommes servis du dictionnaire générique pour observer le jeu relationnel de certains termes clés de notre thèse comme la communication, la relation... Enfin, Iramuteq a été utilisé pour réaliser l'ensemble des traitements statistiques qui viennent soutenir nos interprétations. L'intérêt ici étant de bénéficier d'une triangulation méthodologique qui cadre notre processus réflexif.

7.2. Les analyses envisagées

Nous parlons plus tôt d'établir une lecture quantitative de nos analyses en provenance de données qualitatives. Pour y parvenir, nous avons utilisé plusieurs traitements que nous énumérons ci-dessous.

7.2.1. La méthode d'évocation hiérarchisée

La méthode d'évocation hiérarchisée est fondée sur l'étude de distributions de mots qui suivent une observation logarithmique (loi de Zipf, Bully, 1969, Petruszewycz, 1973). Cette observation empirique questionne l'usage de la fréquence des mots dans un texte. Elle permet de constater qu'un petit nombre de mots sont utilisés tout le temps, alors que la grande majorité est utilisée très rarement. Il est admis que le nombre de 20 000 mots formerait le lexique disponible d'un individu de culture moyenne. Ces mots sont répartis approximativement entre : 50% de noms ; 25% adjectifs ; 20% de verbes ; 4,5% adverbess et 0,5% mots-outils (INRP, 2003). La loi de Zipf est considérée ici comme une loi (approximative) de réponse d'un individu (Pierron, 1992). Elle identifie trois zones de fréquences : une zone où les mots sont très peu nombreux, une autre où les mots sont peu nombreux pour une même fréquence et la zone où le nombre de mots est très important pour une même fréquence.

La méthode d'évocation hiérarchisée est donc une façon d'avoir de l'information sur la représentation d'un objet social. Elle nous permet une meilleure compréhension de ce que pensent les interviewés à partir d'une liste de mots énoncée à propos d'un thème. Dans notre entretien, nous leur avons explicitement demandé de donner trois mots classés pour caractériser la situation et la gestion de crise.

- Question 1 : « Donnez-moi les trois choses les plus importantes pour gérer une situation de crise ». Classez les du plus important au moins important.
- Question 2 : « Donnez-moi les trois mots qui vous viennent à l'esprit en pensant à votre équipe de gestion de crise ». Classez les du plus important au moins important.

La consigne est directe, la méthode est simple et donne accès à une grande partie du champ représentationnel (Lo Monaco et Lheureux, 2018). En croisant les indicateurs de fréquence d'apparition (nombre) et l'importance accordée (rang), il

est possible de formuler des hypothèses de centralité. C'est-à-dire qu'on veut savoir si un mot, une expression est indissociable de la représentation. La présence d'un « mot » appartenant au noyau central est non négociable alors que celle d'un mot périphérique l'est. Un mot non négociable est générateur de sens, il est donc évalué comme étant important. Les autres mots peuvent être considérés comme trophiques de l'important. Ils donnent les variations possibles et appartiennent à la périphérie de la représentation. Cette méthode est également issue de la théorie des graphes, les indicateurs de centralité affichent « la notion d'importance » dans un graphe. Ils identifient les sommets (mots) les plus significatifs ou les plus influents dans la représentation de l'objet social.

7.2.2. L'évocation comme organisation de la représentation

Comme nous l'avons dit, l'entretien ne démarre pas sans « une arrière-pensée » ou un a priori. Nos interviewés savent « globalement » de quoi nous allons parler dès la prise de rendez-vous ; nous allons parler de la gestion de crise. La gestion de crise devient donc le terme inducteur de la recherche du prototype de la représentation sociale ou le repérage de son organisation.

Les deux questions données au-dessus (Q1 et Q2) recontextualisent le rendez-vous. Elles ont pour objectif de prélever des données « implicites » ou « indirectes » et nous permettent de réduire les effets liés aux attentes sociales imaginées par les personnes, car la rapidité de la réponse facilite l'accessibilité des informations non formalisées par l'entretien. Cette façon d'associer librement et de façon quasi spontanée des mots liés à l'idée que l'on a d'un phénomène permet d'avoir un recueil « indirect » des représentations (Vergès, 1992). On considère ici que l'énonciation spontanée du sujet fait référence à un « partage social » d'une conception de l'objet du discours et donc, cette production pourrait correspondre à une description partagée de la représentation de l'objet discuté.

En fait, on considère que plus un mot apparaît dans le corpus et plus son rang est faible donc évoqué spontanément (en premier), plus il est proche de l'idée qu'a la personne du thème inducteur ; c'est à dire, du thème qui sert de point de départ (ici, la gestion de crise) à l'association d'idées. Toutefois, comme le souligne Abric (2003), les personnes n'évoquent pas forcément ce qui leur paraît essentiel directement. C'est pourquoi après avoir recueilli les trois mots, nous avons demandé de ranger ces trois mots par ordre d'importance et c'est donc ce rangement que nous avons utilisé pour l'analyse.

7.2.3. L'analyse prototypique

L'analyse prototypique (Scano, Junique et Vergès, 2002) croise le rang et la fréquence d'apparition des mots.

		Rang moyen d'apparition	
Fréquence	Case 1	Case 2	
	Zone centrale (Noyau)	Zone périphérique 1	
	Fréquence élevée et rang faible	Fréquence élevée et rang élevé	
	Case 3	Case 4	
	Zone contrastée	Zone périphérique 2	
	Fréquence faible et rang faible	Fréquence faible et rang élevé	

Tab. n°02 : Explication de l'APP avec rang et fréquence d'apparition des mots

Le tableau 2 montre les quatre cases (ou zones) dans lesquelles les mots évoqués par les personnes viennent se distribuer.

- La case 1 donne des informations sur le noyau potentiel (ou élément central) de la représentation. Pour rappel, « Nous appelons élément central tout élément qui joue un rôle privilégié dans la représentation en ce sens que les autres éléments en dépendent directement, car c'est par rapport à lui que se définissent leur poids et leur valeur pour le sujet » (Abric, 1987, p.65). Un mot dit fort a une forte fréquence d'apparition et un rang moyen faible.
- Les cases 2 et 3 regroupent les mots ayant soit une fréquence d'apparition forte et un rang moyen élevé, soit une fréquence d'apparition faible et un rang moyen faible. Ce sont donc des mots moins forts et dits *périphériques*. Ces mots sont caractéristiques des pratiques sociales et des jugements émis dans une situation donnée. Ils sont associés au noyau central qui peut leur donner sens et cohérence (Abric, 1994). Ces deux cases contiennent des scores contradictoires puisque soit la fréquence est importante et le rang est aussi important, soit c'est l'inverse ; elles constituent une zone de changement possible de la représentation. Les mots de la case 3 (en particulier ceux ayant une fréquence élevée) peuvent être considérés comme des éléments qui pourraient fusionner avec ceux de la case 1 (Flament, 1994).
- La case 4 comporte des éléments à la fois peu présents et peu importants dans la représentation. Ce qui ne nous dit rien sur la façon dont ils sont pris en

compte par le noyau central des personnes qui les ont prononcés. Il nous informe sur comment les individus intègrent ces éléments dans la représentation de l'objet. Cette seconde périphérie donne des indications sur la façon dont la représentation est intégrée dans un schéma individuel.

7.2.1. L'étude des discours

L'étude des discours s'intéresse à la production, la circulation et la réception des discours dans les différents domaines de la vie (Sarfati, 2019). Pour ce faire, elle va au-delà des analyses de contenu (Ghiglione et Blanchet, 1991 ; Bardin, 2013) et mobilise en plus :

- des méthodes d'analyse qui permettent de mettre en évidence les caractéristiques linguistiques (Dalbera-Stefanaggi, 2002) qui pointent un certain nombre de caractéristiques de l'identité linguistique d'une région ;
- des analyses discursives et sociales des textes et des discours comme manière d'examiner les relations sociales à partir de la production de sens à l'oral (Della Faille et Rizkallah, 2013) ;
- ou encore l'analyse de la conversation (Traverso, 1999) qui pointe la difficulté de transcrire des enregistrements, car tout échange verbal est fait d'auto-interruptions, de reprises, de chevauchements et de petits mots ou des gestes qui ont leur importance sans pour autant surcharger la transcription au point de la rendre inutilisable.

Ces analyses que l'on retrouve plus ou moins impliquées dans notre travail sont couplées aux outils d'analyse statistiques qui nous permettent de traiter et d'interpréter les données textuelles et discursives issues de nos entretiens.

7.2.2. Le CHI²

- Le Chi² est une méthode statistique utilisée pour tester l'indépendance entre deux variables catégorielles. Cette méthode est basée sur la comparaison entre les fréquences observées et les fréquences attendues si les deux variables sont indépendantes. Elle vérifie donc si les fréquences observées dans une ou plusieurs catégories correspondent aux fréquences attendues. Elle permet ainsi de comparer des répartitions d'effectifs, ici l'effectif des lemmes.

- Test du Chi² d'indépendance permet par exemple de vérifier si la décision des acteurs prise sur le terrain est le résultat du croisement de ce qu'ils pensent dans la catégorie « organisation » avec la catégorie « ressenti »

7.2.3. La loi hypergéométrique

La loi hypergéométrique est une loi des probabilités discrètes.

- Une *probabilité discrète* s'intéresse à des valeurs quantitatives numériques. Les valeurs possibles de la variable discrète sont des nombres isolés par exemple, la classe « ressenti_inondation » est une variable discrète, car elle est un « choix » personnel entre les éléments de la situation de crise auxquels on ne peut absolument pas appliquer des propriétés opératoires telles que l'addition ou la soustraction... En revanche, on peut dire que les éléments (mots) de la classe existent ou n'existent pas. Chaque mot est donc une suite de tirage d'un mot dont le résultat aléatoire est binaire (présent vs absent). Lorsqu'on a « tiré » un mot, on ne le remet pas dans le corpus, il ne peut donc pas apparaître deux fois. Il s'agit donc d'un tirage exhaustif, c'est-à-dire « sans remise ». Sans remise, signifie donc que l'on ne remet pas le mot dans le corpus à analyser lorsqu'on l'a tiré.

7.2.4. L'analyse factorielle de correspondances

L'analyse factorielle de correspondances (AFC) est une méthode d'analyse des données qui permet d'étudier les relations entre deux ou plusieurs variables catégorielles. Elle travaille sur les fréquences et propose un mode de représentation graphique de tris croisés multiples. Elle dessine des nuages de mots du corpus par inertie qui font apparaître les oppositions ou rapprochements entre les formes par rapport un axe d'inertie.

Chaque mot est affecté d'un poids égal à sa fréquence. Chaque nuage de mots est ainsi maintenu en équilibre par la gravité de chaque mot. Lorsque deux nuages de mots sont réduits à leur centre de gravité respectif on dira que ces deux nuages sont indépendants. En revanche lorsque les deux centres mélangent les nuages, ils sont dépendants l'un de l'autre. L'inertie indique donc l'écart à l'indépendance ou dit autrement, il mesure la dispersion du nuage autour de son centre de gravité.

Les AFC présentées plus bas sont réalisées après lemmatisation et leurs représentations graphiques du nuage de point sont bidimensionnelles dans un plan factoriel défini par les deux premiers facteurs aussi appelés axes.

- Pour rappel, la lemmatisation consiste à appliquer aux occurrences des lexèmes (une unité de sens) sujets à flexion (en français : les verbes, les substantifs, les adjectifs). On procède donc à un codage renvoyant à leur entrée lexicale commune (« forme canonique » enregistrée dans les dictionnaires de la langue, le plus couramment), que l'on désigne sous le terme de lemme. Par exemple, les verbes conjugués sont renvoyés à leur infinitif.

La lecture du plan factoriel commence par l'identification des variables représentées sur l'axe des abscisses et l'axe des ordonnées. Les points qui sont situés sur le même axe sont fortement associés à cette variable. Les points qui sont situés près de l'origine du plan factoriel ont peu d'influence sur la variation dans le tableau de données. Les points qui sont situés loin de l'origine du plan factoriel ont une forte influence sur la variation. La lecture peut également être effectuée en utilisant des couleurs ou des formes différentes pour représenter les modalités des variables. Cela permet de visualiser les relations entre les variables et les associations entre les modalités.

Si tous les points sont rassemblés au centre du repère, il y a une indépendance entre les modalités (c'est le test du χ^2). En revanche, s'ils sont très dispersés, on a de bonnes chances d'en déduire des similitudes.

L'axe 1 (facteur 1) organise hiérarchiquement le premier niveau de dispersion. Les formes (ou groupes de formes) qui sont les plus éloignés dans les discours - c'est-à-dire que l'on rencontre ensemble le moins souvent (faible occurrence) - vont être éloignés le long de l'axe horizontal du graphe. L'axe 2 (facteur 2) organise le second niveau de dispersion. Il illustre une différence entre les formes moins importantes le long de l'axe vertical.

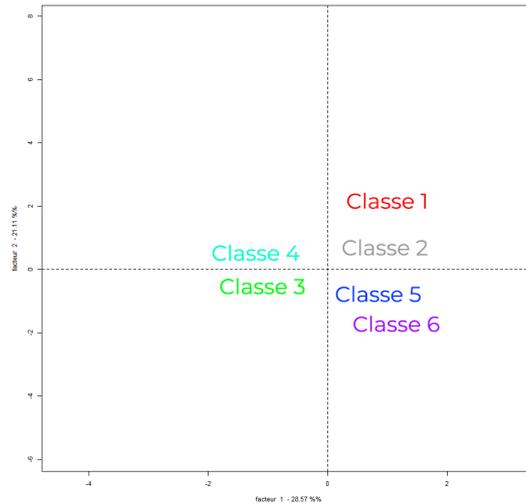


Fig. n°02 : Exemple de graphe d'une AFC

Le graphe permet de repérer des « profils » selon le principe simple de « qui se ressemble s'assemble ». Les formes proches ont été utilisées dans des moments de discours semblables, dans des contextes comparables. Les termes qui sont représentés en caractères plus grands sont à la fois très présents dans leur classe et, par la fréquence de leur association, contribuent fortement à constituer une classe homogène avec les autres termes qui les entourent. Dans le cas de notre exemple pris précédemment, on retrouve la logique de positionnement présentée.

7.2.5. L'analyse des similitudes

L'analyse des similitudes (ADS) repose sur le présupposé qu'une représentation sociale est une structure qui relie divers éléments pour former un système (Flament, 1986), c'est « un ensemble d'informations, de croyances, d'opinions et d'attitudes à propos d'un objet donné » (Abric, 1994, p.19). Cette structure cognitive associe divers constituants, stockés en mémoire et associés à un « objet » : ici la gestion de crise. Les diverses informations qui composent la structure sont reliées entre elles et témoignent d'une structuration de la représentation. L'analyse de similitude est une technique qui permet de faire apparaître cette structure. Elle repose sur l'idée que deux items - ici les discours utilisés pour expliquer les thématiques de l'entretien par exemple : {rôle du maire ; organisation) seront d'autant plus proches qu'un nombre élevé d'interviewés - donneront les mêmes arguments : soit une argumentation positive pour tous les deux ; soit une argumentation négative pour tous les deux ; soit systématiquement en positif pour l'un et négatif pour l'autre. L'analyse de similitude est fondée sur la théorie des graphes (Vergès et Bouriche, 2001). Elle permet d'explorer le graphe d'une relation qui lie deux à deux les éléments d'un

ensemble afin de mettre en évidence la structure sous-jacente à l'organisation interne de ces éléments (Guimelli, 2005). Elle permet ainsi d'accéder à l'organisation de la représentation étudiée. Les relations entre les items s'opèrent sur la base d'un indice de similitude variant de 0 à 1 qui relie chaque item avec un autre item. Plus cet indice est élevé, plus il témoigne d'une « proximité de sens » entre les éléments considérés. Une lecture de l'arbre maximum en interprétant chaque item en fonction de son voisinage permet de mettre en évidence les sous-structures ou sous-dimensions de la représentation. L'arbre de similitude dessine un ensemble minimum de relations qui d'un certain point de vue sont les plus importantes (Degenne et Verges, 1973 ; Bouriche, 2005).

Les sommets de l'arbre (les mots les plus importants) sont les éléments cognitifs de l'ensemble. Les liaisons entre les sommets correspondent aux arêtes de l'arbre dans lequel A est en relation avec B. L'arbre maximum permet ainsi de situer chaque élément dans son contexte sémantique. Il est défini par le sous-ensemble d'éléments qui lui sont reliés. Chaque rassemblement de mots autour d'un sommet forme une « clique ». Ici ce graphe est représenté avec des halos de couleurs pour bien repérer les cliques.

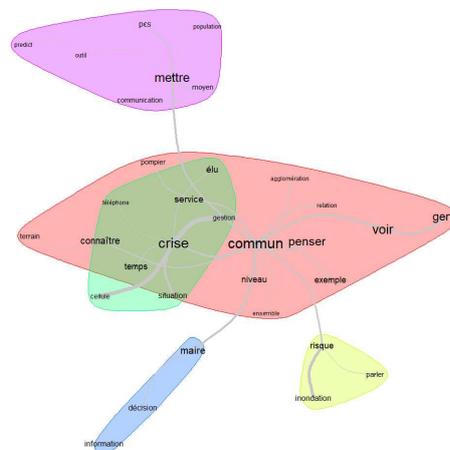


Fig. n°03 : Exemple de graphe d'une AS

7.2.6. La méthode Reinert

La méthode Reinert (1990) décrit de manière formelle, des lois de probabilités de distributions du vocabulaire dans des textes afin de pointer les types de représentations que ce vocabulaire véhicule. Concrètement elle est basée sur l'AFC pour identifier des dimensions latentes qui sous-tendent les relations entre les variables.

- Une loi de probabilité est une distribution théorique de fréquences.
- Une variable aléatoire discrète X est une application dont la valeur est la valeur du caractère étudié, c'est-à-dire le résultat d'une épreuve.
- Le résultat est le tirage sans remise d'un mot du corpus.
- Pour cette typologie, seules les formes analysables (verbes, noms, adverbes et adjectifs) sont utilisées pour obtenir la typologie alors que les formes illustratives servent uniquement à la description des classes.

La méthode Reinert se décompose en quatre étapes.

- La première étape consiste à créer une matrice de données qui contient les observations et les variables à analyser. Cette matrice est appelée tableau de contingence ou tableau de fréquence et elle est représentée sous forme de tableau croisé.
- La deuxième étape consiste à effectuer une AFC sur la matrice de données. Cette étape permet d'identifier les dimensions latentes qui sous-tendent les relations entre les variables. Ces dimensions peuvent être interprétées comme des facteurs ou des thèmes qui caractérisent les observations ou les groupes.
- La troisième étape consiste à interpréter les résultats de l'AFC. Cette étape permet d'identifier les variables qui sont les plus fortement associées à chaque dimension latente. Ces variables peuvent être interprétées comme des indicateurs ou des marqueurs des thèmes ou des concepts sous-jacents.
- La quatrième étape consiste à utiliser les résultats de l'AFC pour effectuer des analyses complémentaires, telles que des analyses de cluster, des analyses de similarité ou de classification descendante hiérarchisée.

7.2.7. La classification descendante hiérarchique

La classification descendante hiérarchique (CDH) est utilisée pour construire les dendrogrammes qui identifient les classes statistiquement indépendantes de mots (de formes). Les classes ainsi représentées sont interprétables grâce à leurs profils qui sont caractérisés par des formes spécifiques corrélées entre elles. La CDH fonctionne en regroupant les termes les plus similaires dans des classes, puis en regroupant ces classes en des classes plus larges, jusqu'à ce que tous les termes

soient regroupés dans un cluster unique. Les similarités entre les termes sont calculées à partir d'une mesure de distance.

Dans le cadre de la méthode Reinert, la CDH est utilisée pour regrouper les termes les plus similaires en fonction de leurs co-occurrences dans les documents. Les co-occurrences sont mesurées à partir de la matrice de co-occurrence des termes, qui indique la fréquence d'apparition de chaque terme dans chaque document. Elle permet ainsi d'identifier des groupes de termes qui sont étroitement liés et qui peuvent représenter des thèmes ou des concepts dans le corpus de textes. Ces groupes peuvent être interprétés et étiquetés pour mieux comprendre le contenu du corpus.

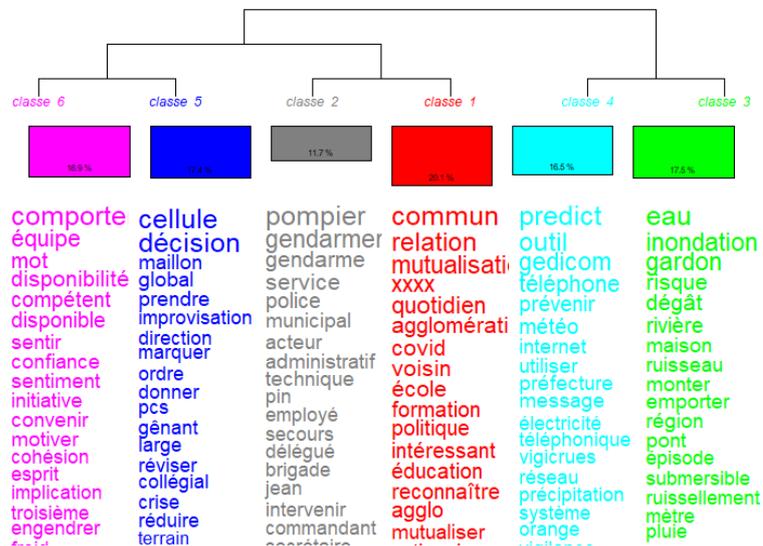


Fig. n°04: Exemple de dendrogramme

Le dendrogramme représente la classification descendante hiérarchique qui permet de regrouper des formes qui sont prononcées dans des contextes de proximité de temps et de régularité semblables. Ces regroupements sont appelés des classes et constituent donc des univers sémantiques interprétables.

Il est construit comme un arbre, il y a un tronc commun visible en haut du schéma qui se sépare en branches. Il met en évidence l'inclusion progressive des classes qui représente la typologie du discours. Il se lit de haut en bas. Les branches représentent la structuration, puis les pavés de couleur illustrent la fréquence de la

classe dans l'ensemble du corpus, et enfin, les listes de formes qui constituent ces classes.

Dans notre exemple, le texte analysé fait ressortir 6 classes réparties de la manière suivante : Classe 1 : 20,07 % ; Classe 2 : 11,69 % ; Classe 3 : 17,47 % ; Classe 4 : 16,47 % ; Classe 5 : 17,36 % ; Classe 6 : 16,94 %. Les classes 4 et 3 sont éloignées du reste, impliquant une distance sémantique. À l'inverse, les autres classes relèvent d'une structure proche qui se précise en deux branches plutôt équilibrées. Cet équilibre peut s'expliquer dans le texte étudié et les orientations observées pendant la collecte de données. À la lecture de cet exemple, nous pourrions trouver cohérent de retrouver un lien entre les classes 6 et 5 compte tenu de la proximité discursive des thèmes abordés.

7.2.8. L'AFC de la méthode Reinert

Dans la méthode Reinert, l'AFC est souvent utilisée en complément de la CDH pour analyser les relations entre les termes et les documents dans un corpus de textes. L'AFC permet d'explorer les relations entre les variables (les termes) et les individus (les documents) en réduisant la dimensionnalité de la matrice de données. Elle fonctionne en créant des axes factoriels qui expliquent une grande partie de la variation dans la matrice de données. Les termes et les documents sont ensuite positionnés sur ces axes, en fonction de leurs relations. Les axes les plus importants sont interprétés comme les dimensions les plus importantes dans la structure des données. En utilisant l'AFC en complément de la CDH, il est possible d'obtenir une représentation visuelle des relations entre les termes et les documents. Les groupes de termes similaires identifiés par la CDH peuvent être placés ensemble sur les mêmes axes de l'AFC, ce qui permet de visualiser les relations entre les groupes et les documents.

La lecture de l'AFC se fait en analysant les axes les plus importants et en interprétant les positions relatives des termes et des documents sur ces axes. Les termes et les documents qui sont proches les uns des autres sur un axe ont des relations similaires dans la matrice de données. Les termes qui sont positionnés loin des autres sur un axe ont des relations distinctes. L'interprétation des axes est souvent facilitée par l'identification des termes les plus importants pour chaque axe. Ces termes peuvent être identifiés à partir de leur contribution à la variance expliquée par l'axe ou à partir de leur distance par rapport au centre de l'axe.

7.2.9. La méthode compréhensive

Comme nous l'avons déjà dit, l'objectif de cette thèse n'est pas de décrire, mais de comprendre. Dès lors, il devient important de préciser comment nous envisageons une méthode compréhensive fondée sur les modèles présentés au-dessus. D'une façon admise aujourd'hui, pour le paradigme compréhensif, les comportements humains ne peuvent se comprendre qu'en relation avec les significations que les personnes donnent aux choses et à leurs actions. Pour nous, les significations peuvent être expliquées en partie par les représentations d'où l'importance de comprendre comment elles sont structurées et pas seulement expliquer comment elles sont utilisées.

S'il est depuis longtemps admis que l'intérêt des méthodes qualitatives vient de leur inscription dans le paradigme compréhensif (Mucchielli, 1996), il est moins admis que ce paradigme compréhensif devrait s'appliquer à la démarche elle-même. Or, dans notre démarche réflexive et particulièrement dans notre processus créatif d'hypothèses, les phénomènes inattendus, l'apparition de données éventuellement contradictoires ou l'utilisation de raisonnements atypiques sont au commencement de notre activité d'exploration et de recherche. En fait, la recherche d'une compréhension entre toutes les situations de la recherche nous amène à adopter une conduite réflexive et à élaborer de nouvelles connaissances au fur et à mesure de la recherche. Au-delà de cette généralité, notre travail de thèse peut être caractérisé par une propriété d'écriture. Il faut que la méthode soit accessible d'une manière ou d'une autre, c'est-à-dire intelligible, descriptible, analysable, observable, racontable... « accountable ». Nous parlons ici, du postulat de Garfinkel (1967) sur la réflexivité essentielle des pratiques de description (*accounting practices*). Elle affirme que les ressources pour comprendre les activités quotidiennes (et l'ordre social qui est instauré dans et par ces activités) se trouvent dans ces mêmes activités. L'intelligibilité de la recherche comme celle du terrain n'est pas dans les modèles, quels qu'ils soient, elle se trouve dans les procédures d'accomplissement de ces mêmes activités.

Pour nous, rendre compréhensive notre réflexivité suppose de linéariser nos pratiques sous la forme d'un mémoire écrit. La cohérence linéaire du texte doit permettre de trouver des types de « logiques » (théoriques, méthodologiques, de terrain) qui renforcent la crédibilité de notre démarche et de nos préconisations finales. Elle doit aussi renvoyer à nos stratégies de choix qui renvoient aux moyens jugés adéquats, c'est-à-dire à l'appréciation que nous avons de la finalité de la

thèse. C'est la clarification des interactions entre les choix de stratégie et les contraintes qui nous permettent d'apprécier les données du terrain caractérisées dynamiquement par notre recherche. L'opérationnalisation de cette clarification passe alors par la construction d'indicateurs qui doivent intégrer plusieurs dimensions relatives à la gestion de crise. En effet, si les attentes de la ville d'Alès orientent nos stratégies, les contraintes académiques qui pèsent sur la rédaction de notre mémoire sont une préoccupation essentielle de notre activité. La rédaction du mémoire doit ainsi porter sur deux éléments essentiels : la gestion de crise qui définit les possibilités (gains et contraintes théoriques et de terrain), et l'activité du futur jeune chercheur qui permet de définir comment nous percevons la recherche. Ces deux aspects non réductibles l'un à l'autre devraient permettre de mettre en évidence nos connaissances et le choix de ses orientations théoriques et méthodologiques. Ces deux points impactent directement la réflexivité requise pour rendre compréhensifs à la fois notre travail et notre terrain.

Nous cherchons particulièrement à clarifier une dimension prospective intégrant l'intentionnalité. C'est bien dans la recherche d'un modèle « généralisable en contexte » que notre travail qui part de situations particulières de terrain révèle un principe qui le dépasse en lui donnant un sens.

Nous cherchons aussi à clarifier une dimension rétrospective qui prend en compte nos processus de mise en recherche et notre possibilité à faire des choix, c'est-à-dire permettre de penser nos procédures comme simultanément structurées par les déterminants de la gestion de crise et produites par notre réflexivité.

C'est bien dans ce double mouvement réflexif que nous avons construit les hypothèses présentées plus bas et bien que notre approche qualitative soit inductive, il est « *illusoire de chercher l'induction exclusive. Toute démarche de compréhension implique des moments de déduction logique* » (Anadón et Guillemette, 2007, p.21). Ce sont bien ces aller-retour entre inductions et déductions qui articulent notre méthode.

7.3. Le traitement des données

Les logiciels sont avancés et l'idée générale de leurs exploitations statistiques nous offre ainsi un cap à tenir. Il est donc temps de réaliser le traitement des données récoltées.

Tout d'abord, il faut retranscrire les fichiers audio qui ne sont que très rarement de bonne qualité eu égard les difficultés que nous avons présentées plus haut (p. 49). Une fois les enregistrements rangés, notre premier traitement consiste à sélectionner les pistes audio les plus audibles⁴⁷. Ce travail impose une nouvelle écoute, focalisant sur deux points : la perceptibilité du discours et la vérification de son enregistrement intégral.

La deuxième étape demande d'uploader le fichier audio format MP3 dans le module Nvivo Transcription⁴⁸. Compte tenu de la qualité discutable et irrégulière des fichiers audio, le texte proposé est rarement proche de ce qui est dit. Il faut donc repasser derrière la retranscription tout en écoutant l'audio pour corriger cette première version.

C'est la troisième étape. En d'autres termes, il faut donc réécouter la bande audio tout en corrigeant au clavier les erreurs de transcription. Les corrections sont ici « mécaniques », c'est-à-dire qu'il faut réécrire une partie inaudible pour le logiciel, mais que l'oreille humaine et surtout la nôtre, parce que nous avons conduit l'entretien, peut comprendre.

La quatrième étape consiste à corriger les fautes et les phrases mal exprimées. Elle est cruciale pour nos différentes analyses puisqu'elles s'appuient sur l'étude des mots. Dans le cas de l'utilisation d'Iramuteq, plusieurs implications sont envisageables. Prenons l'exemple d'un mot mal orthographié plusieurs fois. Ce mot sera donc considéré au même titre que son homologue correct qui de fait risque de se retrouver deux fois dans ses implications analytiques. Pour le logiciel, il s'agira de deux mots différents qui sont similaires dans l'usage syntaxique et qui risquent ainsi de fausser les interprétations possibles.

⁴⁷ A noter que le dictaphone financé pour ce travail s'est retrouvé moins performant qu'un dictaphone intégré au smartphone. Le principe de réduction de bruit est en effet une fonctionnalité très importante dans le cas d'enregistrements « particuliers » comme les nôtres.

⁴⁸ <https://help-nv.qsrinternational.com/12/win/v12.1.110-d3ea61/Content/files/nvivo-transcription.htm>

Une autre possibilité réside dans la création d'hapax⁴⁹ inutiles. Le risque étant que le décompte des formes ne soit pas juste et que par effet domino, les formes les plus représentatives d'un sujet ne soient pas ordonnées convenablement. Cette étape est aussi indispensable pour l'analyse sémantique de textes et l'analyse propositionnelle du discours avec Tropes. Elle n'était bien sûr pas nécessaire lorsque nous avons utilisé ce logiciel pour la catégorisation des textes de la littérature. Cette étape procède donc à la mise en français acceptable sans trahir le contenu de ce qui est dit. C'est-à-dire que les textes doivent être en bon français où les négations sont complètes, les phrases sont grammaticalement justes. Le langage parlé est souvent différent de l'écrit, les individus ont plusieurs tendances qui rendent difficile la retranscription :

- ils bégayent
- Ils cherchent leurs mots
- Ils coupent leurs phrases et en commencent d'autres
- Ils commencent une phrase et se perdent, oublient leurs idées, etc.
- etc.

Par exemple, *les expressions, les ellipses, les tics de langage dans le texte :*

Je pense que le plus simple aurait été qu'à un moment donné, avant d'évacuer, déjà, ils préparent et du coup, derrière, ça aurait permis que voilà qu'on fasse les choses comme elles doivent être faites, parce que derrière ça veut dire que moi j'aurais pu répercuter.

Ici, les *ellipses de langage* sont omniprésentes dans le discours et rendent difficile une compréhension écrite qui à l'oral ne pose aucun problème. En effet, une ellipse consiste à omettre volontairement un ou plusieurs mots dans une phrase afin d'abréger et de simplifier le raisonnement, sans nuire à la clarté⁵⁰. En fait, la compréhension de celui qui écoute doit permettre de suppléer à cette omission voulue et cohérente. Evidemment les logiciels de traitement automatique ne gèrent pas ce genre de pratique langagière.

A la fin de cette quatrième étape, le texte est « propre » et délimite le nombre de textes à retenir pour l'analyse. De 58 sujets au départ, nous décidons de ne retenir que 54 sujets. Les 4 sujets sont éliminées pour plusieurs raison :

⁴⁹ l'hapax est un mot employé une seule fois sur un texte donné.

⁵⁰ <https://www.espacefrancais.com/ellipse/>

- deux sujets sont des acteurs trop singuliers vis à vis des autres et trop à l'écart de la réflexion menée sur les fonctionnements ;
- deux sujets où l'enregistrement était inutilisable pour des raisons techniques. Nous n'avons pu garder que les réponses aux 3 premiers mots.

Il est dès lors possible de le formater pour les analyses (cf. Annexe 1, p.735) à partir de 54 sujets sur 58 interviewés.

7.3.1. Préparation pour Iramuteq

L'utilisation pertinente du logiciel Iramuteq relève d'un traitement particulier. Au-delà du nettoyage des textes, le logiciel exploite le croisement d'attributs manuels pour réaliser les analyses. Il requiert donc l'intégration manuelle « d'indicateurs » ou de « thématiques » lui permettant de séquentialiser le texte et ainsi de le découper selon les analyses effectuées (cf. Annexe 2, 14 et 15).

Pour exemple :

****** *Sujet_01 *genre_homme *statut_elu *discours_relation**

« J'entretiens de très bonnes relations avec Madame XXXX, nous sommes amis depuis 10 ans. »

Dans le cadre de nos entretiens, les textes sont séparés pour chaque nouvelle thématique abordée. Dans le cas de l'exemple précédent, le thème est celui des relations. Si la phrase suivante parle d'un autre thème, nous recopions les indicateurs inchangés (genre, statut, etc.), mais changeons l'indicateur de thématique.

Chacune de ces caractéristiques individuelles nous permet d'envisager des tris des discours. Bien que nous n'ayons pas d'hypothèse a priori sur les caractéristiques des interviewés, on peut imaginer que la fonction assurée par l'interviewé joue un rôle dans la représentation qu'il peut avoir de la gestion de crise.

Pour plus de détail sur l'encodage spécifique à Iramuteq, le lecteur trouvera une aide certaine dans Loubère et Ratinaud (2014) et le détail des indicateurs en Annexe 15.

7.3.2. Préparation des textes pour le traitement

Plus haut dans le texte nous avons exposé quatre étapes indispensables en amont à la préparation pour le traitement. Lorsque le texte est « propre » on peut donc le préparer pour analyses statistiques prédéfinies. L'intérêt ici est de pouvoir séquentialiser le texte de sorte à conduire des analyses sur différents morceaux du texte. De fait, la séquentialisation du texte se fait grâce aux thématiques présentées plus haut qui feront office de pointeurs, c'est-à-dire de repères pour notre logiciel.

Pour Iramuteq, il est nécessaire de savoir comment séquentialiser le texte. On peut le faire de manière purement arbitraire, mais cela n'a pas de grand intérêt pour l'analyse. On peut le séquentialiser selon un certain nombre de mots, selon le début et la fin de phrases, etc. On peut aussi le séquentialiser selon les questions posées, car en principe, la question amènera toujours une réponse correspondante.

Dans le cas de nos entretiens, nous avons remarqué que ce n'était pas toujours le cas. Parfois, les réponses concernaient d'autres questions, ou étaient hors sujets. Cela ne vient pas uniquement d'une maladresse dans la construction des questions, mais de la caractéristique des entretiens semi-directifs. La possibilité donnée aux réponses est certes orientée, mais elle reste suffisamment ouverte pour permettre des écarts. De plus, l'entretien était mené comme une discussion où rien n'empêchait de revenir sur des sujets précédents.

Un autre aspect problématique relatif au propre des entretiens de ce type, c'est l'aspect discursif lui-même. En fait, lorsque nous posons une question, nous pouvons ajouter plus ou moins de détails pour la rendre compréhensible et réduire l'écart entre la réponse escomptée et la réponse donnée. Cette manipulation est à double tranchant, car dans le dialogue, si un interlocuteur vous donne trop de précisions dès la question, vous pouvez n'avoir qu'à lui répondre « oui » ou « non ». Même chose lorsque, après un long discours, nous sommes contraints de synthétiser ce qui vient d'être dit pour nous assurer de notre bonne compréhension. Si la réponse à cette synthèse est « oui », devons-nous séquentialiser le « oui » et donc perdre finalement le sens auquel il est rattaché ? Ou considérer que la phrase énoncée correspond à ce que l'individu aurait pu dire et donc, intégrer cette phrase dans son discours comme si elle était sienne ?

Dans le cas de cette recherche, nous avons opté pour la deuxième option, car, dans la mesure où notre intérêt porte sur une compréhension du sens donné aux mots, un

« oui » ne nous permet pas d'atteindre cet objectif. Il en est de même lorsque la réponse est co-dépendante de la question, par exemple :

- « *Les services de secours et les gendarmes, ça dépend...* »

Ici, si la question n'est pas renseignée, la réponse n'a aucun sens, quelle que soit la thématique choisie. La question portait sur si, oui ou non l'individu connaît les autres intervenants d'une situation de crise. Il faut donc réécrire la phrase pour que le fond soit renseigné sans modifier la pensée.

- « *Les services de secours et les gendarmes, ça dépend, parfois je les connais, parfois je ne les connais pas.* »

Enfin, la forme dialoguante de l'entretien soulève des difficultés de recueils qui vont significativement impacter la valeur de l'analyse. Par exemple, il est souvent arrivé que pour laisser la personne parler, nous nous efforcions à condenser plusieurs questions. Cette pratique s'est souvent réalisée quand il s'agissait de question qui amenait un « Yin et un Yang » , c'est-à-dire un aspect et puis son opposé, par exemple :

- « *Qu'est-ce qui fait que vous allez être en confiance avec quelqu'un au quotidien? Et finalement, l'inverse, qu'est-ce qui vous freine dans la vie de tous les jours ?* »

Après ce type de question, nous avons pu remarquer que les réponses étaient régulièrement orientées sur la dernière partie entendue, soit l'aspect négatif. Il était donc souvent nécessaire de revenir sur la question qui, souvent là encore, paraissait soumettre un effort de répétition, bien que la réponse précédente portait sur un tout autre aspect.

Car si les questions étaient toutes différentes, leurs compréhensions n'étaient pas toujours au même niveau que celui de leurs subtilités. C'est pourquoi nombre d'individus préféraient répéter ce qu'ils venaient de dire plutôt que de chercher à comprendre le *distinguo*.

Dans une même logique de quiproquo, certaines questions pourtant claires amenaient une réponse faussement connectée.

- « *Il y a-t-il des choses qui ne fonctionnent pas « bien » dans votre organisation ?* »

- « *Après, s'il y a des choses qui ne marchent pas... Bon, bah... il faut essayer, en gros, d'appeler à l'aide, au secours, je ne sais pas comment dire... Avec des gens qui sont extérieurs au groupe. En contactant peut-être des amis, en contactant les institutions administratives, mais en sachant bien qu'à ce moment-là, tout le monde est débordé.* »

Ici la question portait sur l'organisation de la mairie en période de crise. La réponse, elle, porte sur le point de vue d'un habitant qui serait dans l'embarras. Du point de vue des thématiques, une question qui aurait dû porter sur la thématique ***organisation_marchepas**, va finalement être ***discours_néant**, car la phrase ne correspond à aucune thématique présente ni à une qu'il serait intéressant de construire. En effet, la personne ne parle pas d'un aspect lié à l'organisation interne ni d'un aspect relationnel ou décisionnel, et encore moins d'outils. Il sera cependant possible, à la fin du travail, de rassembler les éléments composant la thématique ***discours_néant** et observer les éléments apportés au discours qui sous-entendent une importance relative pour les individus (car mis en avant).

Finalement, les questions sont en effet relatives à des thématiques que nous cherchons pour comprendre le discours, par exemple, la question sur le type de relation qui existe entre deux personnes. Cette question est censée mettre en exergue plusieurs thématiques : la thématique ***discours_relation** qui va m'indiquer le caractère de celle-ci; la thématique ***discours_confiance** qui va parfois émerger dans le discours et la thématique ***comportement** qui naturellement viendra expliquer certains effets sur la relation.

On comprend très bien ici qu'une question peut donc amener plusieurs degrés de réponses qui peuvent être pressentis avant l'entretien par le biais d'une expérience personnelle (on a tous déjà dialogué) et par le biais de la littérature. Donc, en suivant la grille d'entretien pré-construite avec les questions et les relances potentielles il nous a été possible de définir, a posteriori, des thématiques hypothétiques que nous devrions retrouver dans le texte.

Une fois le texte propre, nous pouvons donc commencer à le séquentialiser en fonction de ces thématiques. Mais comme dit plus tôt, la liberté donnée aux individus laisse une part importante d'inconnue sur la manière dont l'entretien va se dérouler. C'est pourquoi après la séquentialisation d'un texte on peut se rendre compte que des morceaux du texte ne collent à aucune thématique. Il faut donc consolider la liste des thématiques au fur et à mesure de l'avancement dans les

discours. Comme chaque texte est analysé de manière incrémentale, on n'a pas besoin de revenir en arrière pour la réimplémenter, car si la thématique n'a pas été créée plus tôt c'est qu'elle ne s'est pas manifestée plus tôt.

Voici un exemple de séquentialisation difficile : la question porte sur les comportements qui plaisent à la personne interviewée pour travailler avec d'autres en temps de crise.

« Donc, si vous voulez, oui, effectivement, en période de crise, j'aime travailler avec des personnes qui ne s'affolent pas, qui ont le sens du groupe, du collectif afin d'éviter qu'il y ait des initiatives qui partent dans tous les sens, et les personnes qui veulent faire prévaloir à tout prix leur point de vue, qui vous disent de manière péremptoire il faut faire ci, il faut faire ça..., mais à ce genre de personnes, pour moi, ça ne fait qu'aggraver la crise. »

Ici, la première partie de la réponse porte bien sur la thématique

***comportement_positif**

Donc, si vous voulez, oui, effectivement, en période de crise, j'aime travailler avec des personnes qui ne s'affolent pas, qui ont le sens du groupe, du collectif...

Puis, la personne change son fusil d'épaule pour exprimer des

***comportement_négatif** qui est une autre thématique :

d'éviter qu'il y ait des initiatives qui partent dans tous les sens, et les personnes qui veulent faire prévaloir à tout prix leur point de vue, qui vous disent de manière péremptoire il faut faire ci, il faut faire ça..., mais à ce genre de personnes, pour moi, ça ne fait qu'aggraver la crise.

Pour cette analyse via IRAMUTEQ, il n'est pas nécessaire de reconstruire les phrases pour qu'elles soient grammaticalement justes. Il suffit donc de séparer le paragraphe selon la bascule de thématiques. *In fine*, cette méthode nous permet de fractionner le texte selon ce qui est dit et de manière plus précise. Une fois le texte sous thématiques il est possible de l'implémenter dans le logiciel et ainsi déterminer ce que nous souhaitons regarder.

Par exemple, nous souhaitons comprendre le lien entre le discours sur la ***confiance** et celui sur la ***décision** (deux de nos thématiques). Grâce à IRAMUTEQ, nous pouvons donc analyser l'influence de l'un sur l'autre au niveau de l'individu, mais

aussi entre plusieurs individus. Il est donc possible via ce logiciel d'établir le paradigme de pensée selon chaque thématique et de faire interagir ces thématiques dans l'analyse. Le tout, sur un fond d'analyse statistique des lemmes.

7.3.2.a. Notes sur les aspects sémantiques des retranscriptions

Interviewer plusieurs personnes est intéressant dans la mesure où l'apport de différents points de vue sera plus riche. Cependant, lorsque l'on construit un entretien, on ne perçoit pas toujours que le terrain de réflexion de l'individu puisse être différent de celui d'un autre.

Dans la majorité des cas l'organisation de gestion de crise est en fait l'organisation que la mairie met en place, surtout dans les petites communes. Or, lorsqu'on interroge des communes plus grandes comme celle d'Alès, l'entretien est le même, mais la représentation que l'interviewé a de l'organisation va se « rattacher » à l'unité de travail la plus proche de l'interviewé. Par exemple, un agent de la police municipale (PM) d'Alès décrira le fonctionnement de l'organisation de la PM en situation de crise et ne parlera pas forcément de l'organisation de la mairie. Il parle de la cellule de visio-protection qui est celle qui fait le lien entre lui et la cellule de crise de la mairie. L'inconvénient pour le travail d'analyse d'une méthode sans a priori repose donc sur l'absence de différenciation de pointage sur une même variable.

Dans sa construction, la variable ***organisation_fonctionnement** est relative à un seul et même objet, l'organisation de la mairie. Or dans le cas de notre agent municipal, c'est une autre organisation qui est décrite. Par conséquent la construction d'un entretien devrait se faire avec des acteurs similaires, agissant dans un cadre identique. Autrement, il y a un risque de croiser des discours qui répondraient à une question identique, mais qui porteraient sur des entités différentes. Il n'est pas question de remettre en question l'intérêt d'une diversité de point de vue, mais de s'assurer de deux choses :

- Conserver une structure d'analyse fiable. Ayant fait le choix d'opter pour une analyse par pointage, il faut être conscient que ces pointeurs (ou variables), que nous délimitons dans le texte, sont relatifs à des attentes spécifiques. Une question portant sur une *explication de l'organisation* pourra alors prendre plusieurs modalités : La { *description de l'organisation* : forme, type, etc. }, et le { *fonctionnement de l'organisation* : qui fait quoi } en fonction de

l'emplacement de la réponse dans le spectre de réponses attendues. De sorte que, lorsque l'on cherche à donner une représentation globale de l'organisation, on puisse regrouper les points de vue relatifs à un pointeur choisi. Si la question laisse place à une interprétation de *quelle organisation* on parle, alors le spectre de réponse escompté ne recouvre pas le panel des possibles.

- Maintenir la logique communicationnelle et informationnelle de l'analyse du discours. Pendant un entretien, un thème proposé à la discussion sous-entend un panel d'attentes anticipées sinon pourquoi proposer ce thème. Il faut donc s'assurer que les thèmes bordent le panel des réponses au risque d'obtenir des situations (exagérées) comme :

- Thème :
« Parlez-moi de votre couleur préférée. »
- Information :
« *J'aime la nature.* »

Ici, l'information sortira inévitablement de notre panel attendu et on se retrouve avec une analyse de l'échange parasitée potentiellement par une simple erreur de formulation en amont.

Dans une approche visant à comparer les points de vue et donc les représentations d'une même entité, il est soit nécessaire et obligatoire de cloisonner les questions en précisant spécifiquement les limites de la description, soit opportun d'anticiper un panel de réponse plus large, mais toujours cohérent.

Par exemples :

- Exemple 1 :
« Parlez-moi de l'organisation générale face un tel événement. »
- Exemple 2 :
« Parlez-moi de l'organisation de gestion de crise avec la cellule de gestion de crise de la mairie. »

En modifiant la formulation, on tente de recarder l'étendue sur laquelle l'individu va pouvoir s'exprimer, mais dans les faits, on est contraint de considérer la nature imprévisible de l'entretien semi-directif.

Pour l'exemple 1, le thème est volontairement ouvert pour laisser une plus grande liberté d'interprétation et ainsi « ratisser » plus largement les éléments constitutifs de l'organisation pour l'individu. En fait, elle n'aide pas vraiment « à ratisser » puisqu'il

arrive souvent que l'individu donne plusieurs descriptions, à plusieurs niveaux au fur et à mesure de l'échange . Dès lors, il faut retravailler les réponses des interviewés pour les regrouper en variable de compréhension puisque nous ne l'avons pas fait en amont.

Avec l'exemple 2 on cherche à cloisonner la réponse, mais elle cloisonne surtout les personnes qui vont pouvoir y répondre. Dans notre étude, nous pensions que les personnes interviewées jouaient toutes un rôle dans cette cellule, cependant nous avons pu remarquer (et ce grâce à une question plus ouverte) que ce n'était pas toujours le cas, ou du moins parfois, de manière bien moins significative.

Les thèmes sont donc organisés, mais entre :

- Les intérêts personnels de l'individu à s'exprimer sur un point plutôt qu'un autre
- Les facilités / difficultés à parler d'un sujet plutôt qu'un autre ;
- La compréhension de la question ;
- La compréhension des limites de la question...

Il est très difficile de cadrer le discours pour qu'il réponde de manière exacte à nos attentes. Qui plus est, les caractéristiques de l'entretien semi-directif ne facilitent pas cette délimitation. En effet, l'entretien de ce type autorise des relances qui peuvent facilement prendre la forme d'une conversation et qui selon la personne en face de nous, peuvent lui suggérer d'ajouter des choses qui n'ont parfois rien à voir avec la variable préconstruite.

Par exemple : le thème porte sur les comportements présents. Après une longue discussion, nous décidons de synthétiser ce qui vient d'être dit pour à la fois clore l'échange, mais surtout pour nous assurer d'avoir bien compris ce qui vient d'être dit.

- Bastien A : « *Donc, au final, vous me dites qu'ils pensent que vous exagérez quand vous décrivez ce que vous voyez. Malgré les événements qui ont montré que ce n'était pas le cas, c'est toujours présent.* »
- Sujet 21 : « **On a souvent du mal à se faire comprendre. Ce n'est pas parce que je m'exprime mal, ce n'est pas moi, forcément, qui vais donner des instructions puisqu'on a un centre de vidéo protection et c'est notre centre opérationnel. Donc, ils connaissent parfaitement qui il faut appeler et leur donner un point sur la situation puisque quand nous, on est sur le terrain avec mes hommes, on répertorie toutes les informations sur le centre de vidéo protection qui eux, si le centre fonctionne parce que s'il n'y**

a pas de coupures de courant, il fonctionne. Il y a des caméras, ils peuvent se rendre compte de la situation et ils connaissent les rouages de l'administration et ils savent qui il faut appeler, c'est pas forcément moi qui vais donner l'ordre. J'aurais fait remonter du terrain une information et eux vont le prendre à leur compte et faire la continuité de cette demande sur les différents services. Nous, on n'appelle pas forcément en direct avec un autre téléphone ».

On peut voir ici que sans relance, il y a une réponse qui va porter sur des variables différentes de celles prévues. En bleu (gras), la phrase porte sur les variables ***relation** et ***comportement**, mais la justification de la personne va porter directement sur les variables ***description** et ***fonctionnement** de l'organisation. Il est également intéressant de noter que sans cette justification, cette description ne serait pas ressortie, car, lors de la question sur la description de l'organisation l'individu nous aura parlé de l'organisation très générale que nous aurons facilement liée à l'organisation de la cellule de crise de la mairie. Or, avec cette réponse, on se pose la question de savoir si la description donnée en amont ne portait pas sur une organisation différente.

Avec ces remarques sur le sens à donner aux informations pendant le déroulement de l'entretien nous pointons là, les limites de la méthode d'entretien « sans a priori » pour un chercheur débutant. Sans expérience pour « réagir » au flot d'informations qui amalgame des éléments de contexte à la fois personnel et général, il est difficile de conduire une analyse pour de futures recommandations liées à l'objectif 1 de cette thèse : Elaborer des pistes d'amélioration de la gestion de crise de l'agglomération d'Alès.

8. Analyses des données et des pistes d'inférences

Il est admis que l'analyse de données textuelles (ou ADT) est une approche des Sciences Humaines qui envisage les textes comme des données organisées. Cette analyse tout autant qualitative que quantitative qualifie d'une part les éléments d'un corpus de textes en fonction de catégories et les quantifie en analysant leur répartition statistique.

Nous envisageons les catégories comme des thématiques (dépendantes de la pensée des sujets) et chacun des mots utilisés comme autant d'indicateurs de cette thématique pour obtenir une représentation approximative du sens commun (Lahlou, 1996). Les classes obtenues sont ainsi les éléments constitutifs de la représentation sociale, autrement dit du « sens commun » auquel renvoie le mot. L'intérêt n'est pas seulement de compter les mots (indicateurs) pour en avoir une fréquence, mais bien de comprendre les attentes, les fonctionnements, les points de vue des individus c'est-à-dire ce que mettent les individus derrière un mot particulier. La mise en évidence des proximités sémantiques des mots utilisés nous permet de dessiner le réseau de liens qui rapprochent ou éloignent les individus sur la question de la gestion des inondations « sur l'agglomération » .

La façon simple de décrire ces proximités sémantiques est l'utilisation de l'analyse factorielle des correspondances. L'AFC est une méthode descriptive d'analyse qui étudie un tableau de contingence et conduit à une représentation graphique. Pour mener cette analyse, nous utilisons le programme Iramuteq qui permet de faire des analyses sur des corpus de texte.

Les informations données par Iramuteq sont issues d'une analyse descriptive des données du corpus textuel : les effectifs des formes actives et supplémentaires ; la liste des hapax (mots isolés)... Au-delà de cette description des données l'AFC permet en utilisant l'indice du khi-deux ou de la loi hypergéométrique, de déterminer les lemmes significativement les plus cités par l'une des modalités d'une variable catégorielle.

8.1. OBJECTIF 1 - Piste 1 de recherche

LA MISE EN COMMUN AMÉLIORE LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

▸ **Données appliquées**

Dans le cadre de nos entretiens, certains éléments récurrents nous ont permis d'établir un certain nombre d'indicateurs (cf. pages, 109 à 119) nous permettant d'appuyer nos analyses. Ici, les indicateurs ***discours_maire** et ***discours_besoins** nous permettent d'appuyer cette piste de recherche.

▸ **Analyses et résultats**

Pour recadrer l'application de nos données, il est important de revenir sur l'objectif. Il est ici question de retrouver la notion de mutualisation dans les discours, et ce dans une définition positive de son application. La démarche utilisée ne permet pas de pointer si un élément (ici la mutualisation) modifie les effets mesurables d'une organisation donnée. Pour cela, une recherche expérimentale (Rossi, 1999) aurait peut-être été plus appropriée. En revanche, notre approche vise à corroborer notre opinion sur les discours recueillis lors de nos entretiens et d'y vérifier à la fois la présence et la valorisation de l'objet mutualisation. Concrètement, nous observons dans le texte si le mot *mutualisation* est un terme employé et nous regardons les tenants et aboutissants de son utilisation. Ainsi, nous pouvons développer des statistiques descriptives comptant le nombre d'apparitions ou mesurant son incidence sur le discours. Il est également possible d'y apporter une réflexion personnelle sur son usage et ses relations lexicales. Dans le cas de nos entretiens, la mutualisation s'est essentiellement exprimée au cours de deux thématiques : (a) la relation avec les communes voisines et (b) le discours sur les besoins.

***discours_maire** est l'indicateur thématique relatif aux questions suivantes :

- Quelle relation avez-vous avec les communes avoisinantes ?
 - [Communiquez-vous avec les autres communes ?](#)
 - [Prenez-vous des décisions en commun](#)
 - [Pensez-vous qu'il soit envisageable d'intégrer les autres communes dans votre logique de fonctionnement ?](#)

La première question est la question introductive, elle permet de faire le lien avec d'autres thèmes abordés précédemment (notamment celui des relations) et ainsi

cloisonner la réponse aux mêmes frontières que celles déjà discutées. Initialement, nous pensions pertinent de conserver cet ordre implicite puisque nous partions du principe que la personne interrogée façonne ses réponses au fur et à mesure de l'entretien. De sorte que, les premières questions sollicitent principalement une logique archétypale uniquement basée sur une pensée « immaculée », alors que la suite de l'entretien dépend du jeu d'interaction en activité qui influence l'orientation de la pensée et des réponses afin de se préserver de toute dissonance cognitive. Malgré tout, nous pouvions remarquer une forme de remise à niveau, un « reset » puisque la majorité des réponses n'auront pas dépassé l'appréciation positive ou négative (la relation est bonne / pas bonne). Dès lors, les relances en bleu furent nécessaires pour s'assurer la complétude de la réponse. Une fois ce léger obstacle dépassé, les discours dénotent plusieurs ambivalences paradoxales de plusieurs niveaux. D'abord, presque toutes les communes semblent portées par de bonnes relations intercommunales sans pour autant constamment démontrer une démarche interactionnelle établie.

Sujet 7 : Je vous confirme, aujourd'hui que ça se passe très bien avec tous les maires autour de...

Sujet 31 : En fait la relation avec les autres villages autour, cela se fait sans problème.

Sujet 36 : Notre relation avec les maires des villages avoisinants est très bonne

Les réponses comme : « *Oui je les connais, mais il n'y a pas de relation pendant les événements...* » sont pléthores et signifient qu'il existe une double organisation intercommunale, une hors crise et une pendant la crise.

« Avec Alès, pendant la crise on n'a pas de relation avec eux en direct »

« Pour être clair, les relations avec les villages, pendant la crise, moi je n'en ai aucune, je suis dans un dispositif qui fait que je m'occupe de mon pré carré comme du papier millimétré. »

« Nous avons de très bonnes relations avec le maire de XXXX. Pareil avec XXXX. [...], mais non, nous n'intégrons pas les autres villages dans notre fonctionnement.

Dès lors, nous comprenons qu'il existe trois typologies de discours sur le thème de la relation intercommunale. Nous pouvons d'abord voir si les communes expriment

la présence d'une relation hors cadre inondation. Une relation cordiale, amicale entre les maires, les adjoints ou plus généralement les acteurs du réseau de gestion des risques. Puis nous pouvons relever les éléments de réponses quant aux fonctionnements en commun lors d'une inondation. Y a-t-il des communications ? Des échanges d'informations ou un jeu de mutualisations décisionnelles et opérationnelles ? Enfin nous pouvons voir si les communes s'affairent essentiellement lors du post-crise, joignant leurs forces aux plus nécessiteux ou demandant des ressources utiles.

Sujets	Relation existante entre les communes proches	Fonctionnement commun pendant une inondation	Liaisons en post crise
1	1	1	1
...	L'ensemble du tableau est en Annexe 4		
57	1	0	1
Total de 1	38	17	19
Total de 0	14	35	33
% 1	73,1	32,7	36,5
% 0	26,9	67,3	63,5

Tab. n°03 : Répartitions spécifiques pour l'indicateur ***discours_maire**
0 : absence dans le discours ; 1 : présence dans le discours

Le tableau 03 fait la synthèse du discours étudié sur les catégories indiquées précédemment. Il porte sur 52/54 sujets ayant présenté l'indicateur ***discours_maire**. Nous ne disons pas que le discours n'a porté que sur ces 3 catégories, nous faisons seulement le choix de focaliser notre observation sur ces dernières pour apporter une analyse pertinente du phénomène. Ici, nous pouvons d'ores et déjà confirmer notre ressenti global annoncé précédemment sur l'implication du relationnel : **73% des personnes interrogées font état d'une relation** entre leur commune et au moins 1 autre commune voisine.

Cette relation peut être de plusieurs ordres. D'abord, elle peut être sociale, soit entre deux ou plusieurs personnes sur un plan personnel ou cordial. Par exemple, les maires se connaissent, échangent de temps à autre et peuvent se joindre par

téléphone si besoin. Elle peut aussi être d'ordre administratif, où les relations subsistent dans le cadre de rapprochements scolaires ou plus généralement, par le biais de plans territoriaux divers. Enfin, elle peut être définie par son absence, c'est-à-dire que les individus interviewés ont déclaré ouvertement ne pas avoir de relations particulières avec les communes voisines. Pour faire suite à la réflexion menée plus tôt, ces communes ont certes une forme de relation pour 73% d'entre elles, mais, ne valorisent qu'à hauteur de 33% cette dernière dans le cadre d'un fonctionnement commun de la gestion de crise. Toutes les personnes ayant annoncé un manque de relation annoncent une absence de gestion commune. Toutes sauf une, le cas du sujet 26 étant particulier dans la mesure où il s'agit d'un nouvel élu qui, faisant référence aux événements de juin 2020, venait tout juste de prendre ses fonctions et n'avait pas encore eu le temps de prendre contact avec les autres communes. Pour les autres, la dynamique relative à l'absence de relation semble également expliquer l'absence d'un fonctionnement commun. L'expression de la préoccupation individualiste étant souvent mise en avant :

Sujet 18 : On a la tête dans le guidon, on regarde nos problèmes et on ne va pas avoir le temps de solliciter les autres villages.

En revanche, 3 personnes parmi les 14 ayant exprimé l'absence de relation expriment leur disponibilité vis-à-vis des autres communes lors de la phase post-crise. Ce faible chiffre s'explique par deux choses : la première est dans la suite logique des éléments communaux présentant le moins de liaisons intercommunales ; la seconde, parmi ces 14 personnes, certains discours n'abordent tout simplement pas ce point du post-crise. D'ailleurs, nous ne pouvons pas non plus en conclure que les 14 interlocuteurs présentant un manque de relation sont résolument définis par ce même manque de relation. L'étude des discours montre qu'un certain nombre d'individus envisagent positivement l'environnement intercommunal.

Sujet 6 : Ça serait un vrai plus de pouvoir avoir un lien avec les autres mairies.

Sujet 11 : Et en fait, aujourd'hui, je me dis que la co-construction et la mutualisation que je peux avoir, c'est parce que je vais pouvoir tisser des liens et des relations particulières avec certaines personnes

Sujet 12 : On sait très bien que la mutualisation de moyens, c'est quelque chose d'important qu'il faudrait sans doute plus faire parce que les moyens des villages ça commence plutôt à diminuer qu'à augmenter.

Sujet 21 : Oui, contacter les services techniques d'un village proche, ça pourrait se faire.

Sujet 23 : Il faudrait que l'on construise quelque chose de commun. Dans le fonctionnement, le partage des moyens. Oui, il faut le faire. Ça nous permettra d'aller dans le même sens au moment opportun.

Ces derniers discours nous permettent d'ailleurs de recentrer notre propos sur le facteur mutualisation. Le terme ressort 22 fois dans les ***discours_maire** et 32 dans les discours ***discours_besoins**. Au total nous comptons 9 personnes parlant de mutualisation via ***discours_maire** et 13 autres via ***discours_besoins**. La totalité des personnes qui en parlent intègre une vision positive vis-à-vis de la mutualisation, allant jusqu'à considérer son développement comme un levier de croissance et d'efficacité.

Sujet 34 : Mais je pense que de toute façon, la mutualisation de l'information et l'échange à tout point de vue sont souhaitables et pourront se faire. [...] Oui, la mutualisation c'est quelque chose qui ne se fait pas, mais qui pour moi, est peut-être une solution ou devrait se faire.

Sujet	Etat mutualisation	Sujet	Etat mutualisation
1	PA	26	S
4	S	27	S
9	S	28	S
11	S	29	PA - S
12	S	31	S
13	S	32	S
15	S	34	PA - S
17	S	36	PA - S
22	S	50	S
23	S	54	A
24	S	56	A

Tab. n°04 : Étude du terme « mutualisation » dans indicateurs ***discours_maire** et ***discours_besoin**

Le tableau 04 relève l'état du discours autour de la mutualisation selon 4 critères :

A : la mutualisation est active avec 1 ou plusieurs autres communes sur différents points (matériel, personnel, budget, investissements, etc.)

PA : la mutualisation est partiellement active avec 1 commune et sur un point précis (généralement un achat ponctuel ou un partage de personnel).

S : la mutualisation n'est pas pratiquée, mais elle est souhaitée (souvent rattachée à un discours sur son bien-fondé)

NS : la mutualisation n'est pas souhaitée.

On peut déjà remarquer que parmi les discours de ces 22 sujets, aucun n'est contre le développement d'un territoire mutualisé. Au contraire, 19 souhaiteraient pouvoir en bénéficier et 3 la pratiquent déjà. Le rapport réalisé en première phase d'analyse et ses documents annexes (Annexe 3) font d'ailleurs état de 21 individus soulevant le besoin de mutualiser moyens ou fonctionnements et de 4 autres y souhaitant le développement d'un PIS.

Enfin, dans un même registre, l'étude peut amalgamer des formes proches comme « intercommunale » et ses dérivés. Le terme étant souvent utilisé comme synonyme de mutualisation, il est intéressant de consolider notre recherche à ce niveau. A dire vrai, le terme d'intercommunalité endosse deux représentations chez les individus qui l'invoquent. Dans la grande majorité des cas (14/16) l'intercommunalité englobe l'ensemble de la logique mutualiste, de la prise de décision au partage de ressources en passant par la planification d'investissements. Dans les autres cas, l'intercommunalité se rattache à une logique opératoire, à l'image d'un P.C.S élargi.

Sujet 1 Après, on n'hésite pas à communiquer entre nous. Après, est-il besoin d'avoir un plan intercommunal ?

L'exemple montre bien l'ambiguïté du terme. D'un côté le sujet explique communiquer avec les autres communes, soulevant donc l'existence d'une forme de mutualisation (celle de l'information et/ou de la décision), de l'autre il émet des doutes sur la pertinence d'un plan intercommunal alors qu'il réalise sans le savoir certaines actions qui y auraient leur place. Quoi qu'il en soit, le terme est employé 22 fois par 16 sujets dont 6 déjà présents dans les observations précédentes. Ce sont donc 32 personnes sur les 54 retenues pour notre étude qui soulèvent la thématique de la mutualisation et 30 qui l'estiment pertinente et nécessaire pour la gestion des inondations. De plus, nous ne pouvons pas déduire que les 22 autres interviewés sont contre. D'une certaine manière nous pouvons soit supposer que la mutualisation n'était pas au centre de leurs préoccupations au moment de

l'entretien, soit que la thématique est abordée au sein d'autres indicateurs correspondants à d'autres questions (***organisation_fonctionnement** par exemple).

L'étude des indicateurs via les logiciels Tropes et Iramuteq nous permet d'étayer certains liens présentés.

AFC *discours_maire et *discours_besoins

D'abord, nous pouvons nous concentrer sur le sous-corpus rassemblant les indicateurs ***discours_maire** et ***discours_besoins**. Ce dernier comptabilise 232 textes d'une moyenne de 220 mots par texte. L'analyse retient un total de 2639 formes⁵¹ et de 51225 occurrences. La forme active la plus représentée est « commune » pour 438 fois. L'analyse par la méthode Reinert se caractérise par une classification simple sur segments de texte et d'un classement terminal de 13 avec 5 classes retenues pertinentes avec le logiciel.

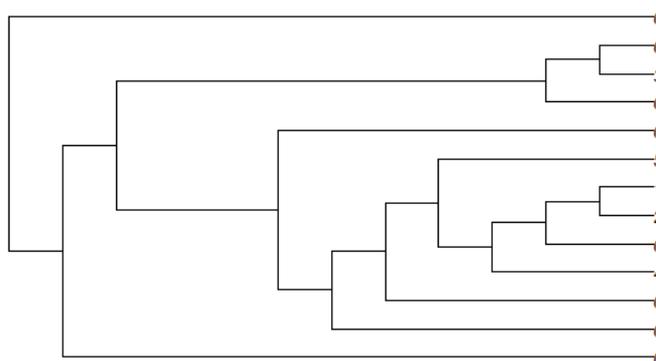


Fig. n°05 : Structure de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins obtenue via la Méthode Reinert

La figure 05 montre la structure analytique menée avec le logiciel lorsque 13 classes sont recherchées. Les classes qui présentent un « 0 » sont considérées comme non significatives pour le logiciel et sont écartées pour la classification finale. La classe 1 correspond à 22% du corpus, la classe 2 (15%), la classe 3 (32%), la classe 4 (21%) et la classe 5 (10%). Le corpus se décompose en cinq branches où les classes 1 et 2 semblent liées. Successivement la classe 4 se lie au bloc précédent (1 et 2). Ce nouveau bloc est lié à la classe 5 et le tout semble composer un bloc qui se lie à la classe 3.

⁵¹ Une forme est le résultat de la lemmatisation. « Je mange ce qu'ils mangent » contient deux fois le verbe (ou occurrence) « manger » sous deux formes différentes. La lemmatisation réduit ces formes à une seule : manger.

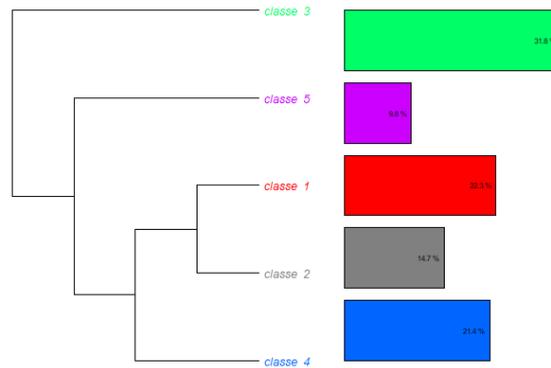


Fig. n°06 : Classification hiérarchique descendant du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins et ses 5 classes finales

La figure 06 montre la classification finale retenue par la méthode Reinert et ses 5 classes significatives. L'étude du dendrogramme ci-dessous apporte plus de clarté à ce que nous venons d'annoncer.

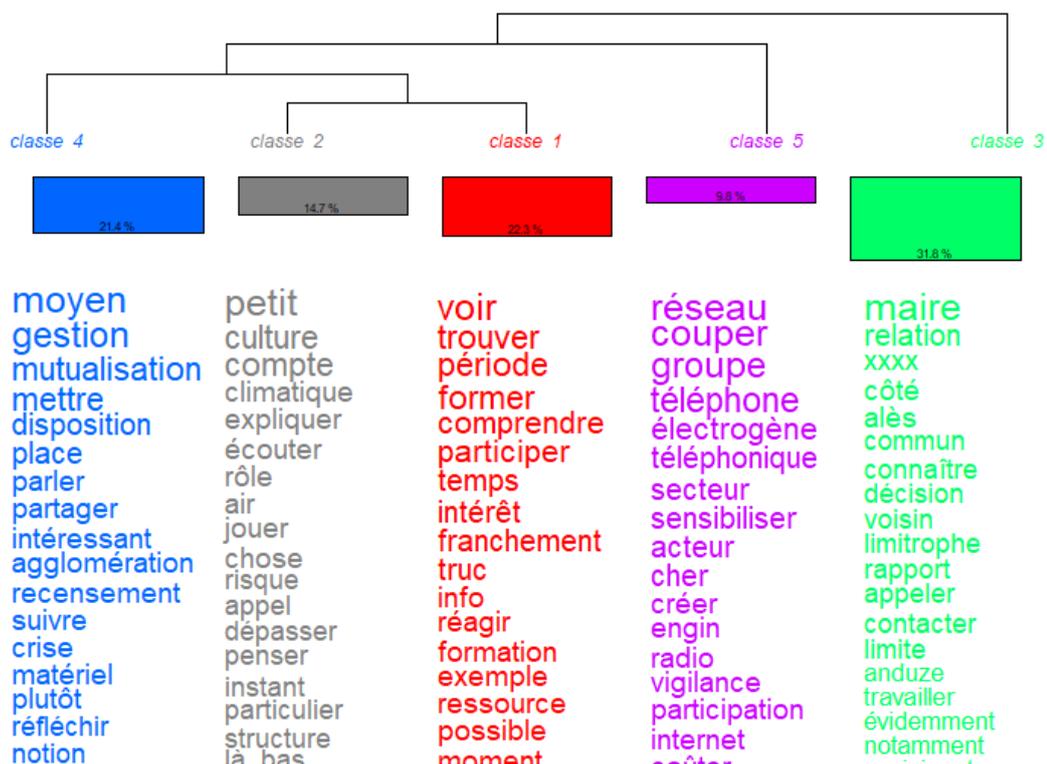


Fig. n°07: Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins

La figure 07 montre les formes qui constituent les classes de l'AFC *discours_maire et *discours_besoins. La [classe 1] et [classe 2] sont liées. C'est-à-dire que nous retrouvons dans le discours des mots appartenant à deux classes distinctes employés de façon conjointes. On retrouve en [classe 1] l'élément fondamental de

la relation intercommunale : le besoin en formations. Les deux thématiques qui construisent le corpus en possèdent les marques. Du côté de ***discours_maire**, la formation est évoquée pour justifier d'un lien existant ou à développer. Soit les communes ont un lien et il s'est exprimé dans le cadre d'une formation en commun, soit elles cherchent un lien et la formation au risque est un bon moyen d'y parvenir. La [classe 2] vient ainsi compléter cette [classe 1] en nous renseignant sur certaines modalités. L'importance de connaître le rôle de chacun, de construire une culture du risque. Le tout dans le cadre de petites communes, marquant le cadre spécifique de cette formation.

Moins entremêlée, mais tout de même proche, la [classe 4] est relative à la mutualisation. Elle met en évidence les deux axes de mutualisation, la gestion et les moyens tout en présentant la logique de mise à disposition qu'elle soit indiquée pour l'agglomération ou révélatrice d'une volonté d'aider son voisin. Dans le cadre de notre recherche sur son importance, il est hautement significatif de retrouver cette classe dans l'étude statistique du discours.

Arrive le premier détachement avec la [classe 5]. Elle est relative aux outils de télécommunications qu'ils soient à l'égard des acteurs de la gestion de crise ou des citoyens. Ces réseaux sont marqués par leur fragilité et sont souvent ramenés à leur « coupure » et où les solutions sont « chères » et se limitent au financement de groupes électrogènes.

Enfin, la [classe 3] se détache du reste des classes. Il s'agit du discours sur les relations pointant le plus souvent les « maires », mais également « xxxx » signifiant une entité identifiable comme une ville voisine précise ou le nom d'une personne en particulier. Ces relations semblent porter par des contacts « appeler, contacter » et influencer de potentielles « décisions ».

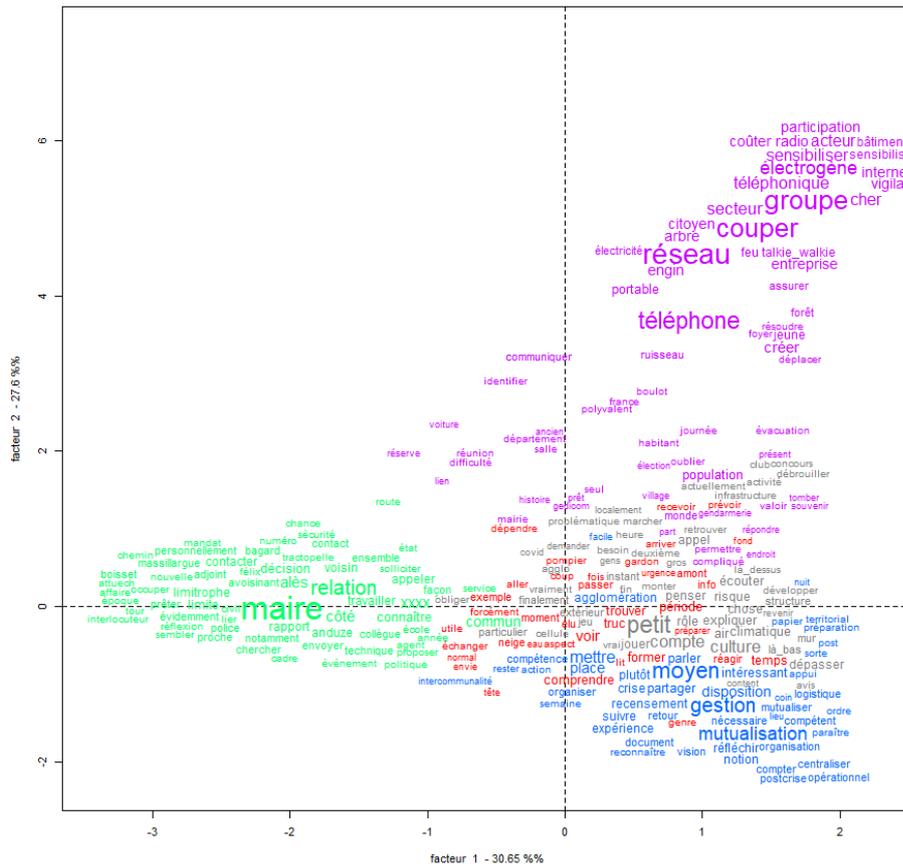


Fig. n°08 : AFC de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus **discours_maire* et **discours_besoins* via la méthode Reinert

La figure 08 montre la représentation spatiale des classes décrites précédemment avec leurs formes les plus significatives. La taille des formes est proportionnelle au Chi² d'association à la classe. L'AFC relative à ce dendrogramme résume 58% de l'information totale analysée (facteur 1 et facteur 2). Elle nous montre en outre les écarts relevés dans le dendrogramme. Les [classe 1], [classe 2] et [classe 4] sont belles et bien entrelacées dans les discours étudiés. La [classe 3] est bien à part dans le discours, tout comme la [classe 5]. Ces écarts révèlent que le discours sur la mutualisation n'est pas lié par ce que l'on pourrait croire. La [classe 3] étant en opposition à la [classe 4] sur l'axe du facteur 1, nous pouvons en déduire que le discours sur la mutualisation n'est pas orienté sur ses potentielles conditions, mais plutôt vers ce qui le caractériserait. Lorsque l'on regarde de plus près le groupe de [classe 1], [classe 2] et [classe 4] on y retrouve une mutualisation qui serait orientée vers les moyens matériels et dont le développement serait adapté aux petites communes qui peuvent (souhaitent) se servir d'un environnement de formation pour le mettre en place.

Segments de textes caractéristiques retenus avec le logiciel pour la classification :

Sujet 47 : ...alors d'exercice peut être de voir comment ça se passe ailleurs et peut être que c'est là qu'il y aurait tout intégrer à essayer de trouver un système de fonctionnement de communication et d'information...

Sujet 46 : ... je pense qu'au niveau des exercices c'est quelque chose qui serait. Intéressant au niveau du personnel, mais également et surtout au niveau des élus parce que dans les petites communes les élus sont très très très impliqués...

Sujet 56 : je pense que des séances de remise à niveau c'est très intéressant pour tout le monde au niveau de la gestion de crise se serait plus de la mutualisation de moyens et de compétences de personnel qui pourraient mieux venir nous aider...

Deux autres analyses peuvent venir attester d'une logique intercommunale. D'abord, l'analyse du sous-corpus (***discours_maire** et ***discours_besoin**) porté par une autre AFC orientée sur la variable ***sujet**. Cette dernière vient mettre en relation le discours de chaque sujet au sein du sous-corpus.

FORMES	EFF.	*SUJET_01	SUJET_02
MESSAGE	12	-0.0899	1.3566
MESURE	10	-0.0749	-0.1251
MUTUALISER	16	0.6177	-0.2001
NIVEAU	111	0.2455	-0.4128

Tab. n°05 : Extrait du tableau de contingence

Le tableau 05 est un extrait du tableau de contingence complet produit par Iramuteq. Il présente les différents onglets présents sur l'interface du logiciel et focalise notre étude sur les formes banales avec quatre colonnes respectivement relatives à la forme, l'effectif de sa présence dans le discours et les valeurs de Chi² par formes et sujets.

La deuxième analyse possible est celle d'une analyse des similitudes. Elle quadrille le discours pour nous apporter un regard sur les récurrences de liaisons des formes employées. En outre, elle permet d'observer des champs lexicaux empiriques et plus ou moins exhaustifs selon son paramétrage.

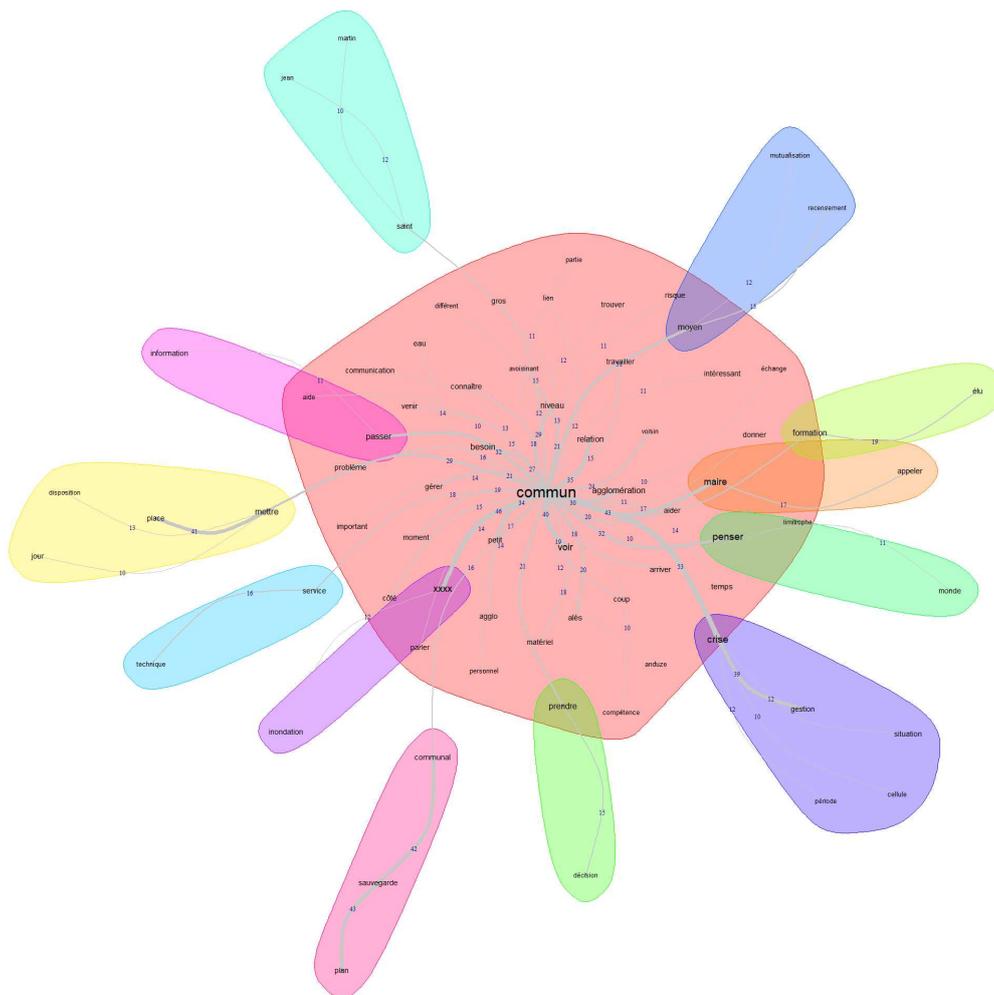


Fig. n°11 : Graphe ajusté de l'analyse de similitude du sous-corpus
***discours_maire et *discours_besoins**

« Commun » est le lemme de « commune », le logiciel n'ayant pas déterminé le terme « commune » comme un nom commun à part. Mais cela n'interfère en rien cette analyse. La commune (ou les communes) est au centre du discours de ce sous-corpus. Elle fait donc le lien avec à la fois ce qui compose sa propre communauté (en rouge) et avec les autres communautés. En dehors du lien au contexte (crise = 53 oc.), la liaison la plus forte est celle avec « xxxx » (46 oc.) qui rappelle le nom d'une personne particulière ou d'une commune identifiable (voisine). Nous remarquons également 32 liaisons entre « commune » et « passer des informations », 10 liaisons avec « échange » et 13 liaisons avec communication.

Ces informations nous indiquent que la question de la relation intercommunale est présente dans le discours, qui plus est, 31 liaisons sont faites avec les « moyens » qui

sont eux-mêmes liés 12 fois avec l'idée de « mutualisation ». Enfin, nous avons réalisé une dernière analyse via le logiciel Tropes. En nous appuyant sur le corpus global (sans sélection) nous avons pu sélectionner le terme « mutualisation » faisant partie des Références utilisées reconnues avec le logiciel. Il est ainsi possible d'observer les résultats d'une analyse cognitivo-discursive sur les liaisons lexicales les plus marquantes.



Fig. n°12 : Liaison lexicale du mot « mutualisation » dans le sous-corpus ***discours_maire** et ***discours_besoins** obtenue via le logiciel Tropes

Tropes dénombre 8 liaisons, dont 5 se présentent comme des éléments amenant le mot « mutualisation » et 3 éléments appelés par le terme.

Du côté gauche, la mutualisation est principalement appelée par ce qui caractérise sa présence, son développement. Ainsi, le « schéma » de mutualisation et la mise en « place » de la mutualisation sont évoqués. « début » est une catégorie lexicale créée avec le logiciel pour notamment y intégrer « premier pas » qui exprime certaines étapes franchies ou à franchir pour voir apparaître la mutualisation. Enfin, la mutualisation est évoquée en réponse à un discours sur l'optimisation, nous rapprochant de l'idée d'une nécessité organisationnelle exprimée.

De l'autre côté, la mutualisation est un terme qui semble évoquer deux entités. D'abord, la mutualisation conditionne l'évocation des moyens matériels. C'est donc principalement vers une vision d'organisation des coûts et des outils que se caractérise la mutualisation. Puis, nous avons le décompte d'une liaison avec « réactivité » indiquant que la réflexion autour de la mutualisation se dote d'une envergure organisationnelle et humaine à l'image des analyses effectuées précédemment.

Pour rappel l'agilité est l'aptitude d'une personne ou d'un groupe à s'adapter aux changements. Qu'ils soient externes (agilité) ou internes (régulation), les

changements sont inhérents à la logique de processus et sont particulièrement indiqués pour notre terrain de recherche.

Bien que d'autres sous-corpus seront probablement plus riches en contenus attribués à l'agilité, notamment ***organisation_fonctionnement**, nous pouvons déjà approcher certains composants du concept dans les-sous-corpus étudiés. Au travers de l'étude des discours, nous avons pu remarquer la présence d'éléments constitutifs d'une agilité implicite au sein des communes. Les expressions comme « *cela se fait en bonne intelligence* » (sujet 7) ou « *il faut s'adapter au fur et à mesure, ce n'est pas évident, parce que les élus changent* » (Sujet 27) sont très significatives et relèvent d'une adaptation des procédures (pour la première) et d'une adaptation au sein de l'organisation (pour la seconde).

Selon Brangier et Grosjean (2019, p.43) , l'agilité peut s'observer dans le « *quotidien des personnes ; elle se retrouve autant dans les pratiques et méthodes de travail que dans le management et la culture* ». Dès lors nous pouvons nous appuyer sur leur grille d'observables et vérifier leurs présences dans les discours.

Prenons pour exemple le discours tenu par le sujet 2 :

On s'est appelé (en parlant des mairies), on s'est averti aussi. Il y a des communications entre maires. Et dans leur cas c'est surtout parce qu'ils se connaissent (les maires). Et le fait qu'ils se connaissent joue un rôle dans les décisions ou les actions. Parce que le fait qu'ils se connaissent, ils connaissent aussi mieux leurs problèmes et les façons de les partager. Ils communiquent souvent pendant la crise.

D'abord, le partage d'information intercommunale n'est pas une procédure inscrite dans le marbre. Autrement dit, nous sommes en présence d'une adaptation issue d'une vision particulière des *règles et procédures*⁵³ où leurs souplesses permettent une influence directe sur la coordination⁵⁴, via une communication en réseau. En agissant de la sorte, les communes créent une nouvelle forme d'organisation, plus précise que celle de l'agglomération, plus globale que celle de leur propre territoire. Nous sommes donc aussi en présence d'une *auto-organisation*⁵⁵ démontrant « la capacité d'une équipe à décider de l'organisation de ses propres activités pour [...] résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée »

⁵³ Règles et procédures font parties de la liste des éléments d'organisation agile selon Brangier et Grosjean.

⁵⁴ ibid

⁵⁵ ibid.

Nous avons ensuite un discours sur l'importance de la relation. Bien que questionnée dans un autre sous-corpus, nous avons déjà précisé l'incidence des questions précédentes sur un discours au moment T. Ici, le point sur la relation refait surface pour nous informer sur le processus de *confiance*⁵⁶ et de *coopération*⁵⁷ à l'œuvre. Enfin, nous pouvons également relever que l'ensemble s'accorde sur de *l'adaptabilité* s'observant via la collaboration spontanée.

Un autre exemple :

Sujet 34 : «...on a eu des retours d'expérience qui nous ont permis de faire ça avec une mutualisation de moyens matériels, de personnel aussi.»

Cet exemple nous permet d'évoquer un dernier point important et indispensable à l'agilité : la notion de feedback. Présente dans un grand nombre de discours recueillis, le retour d'expérience est un élément culturel agile proche de l'idée d'amélioration continue. Nous avons donc une autre pratique agile observable sur le terrain consolidant un peu plus l'omniprésence de l'agilité à la fois dans les pratiques actuelles, mais surtout dans les solutions en développement.

L'étude des différents sous-corpus a révélé la présence significative de termes pertinents pour notre piste de recherche. La mutualisation et l'intercommunalité sont abordées par 32 sujets lors de questions portant sur : (a) les relations avec les communes avoisinantes et (b) l'expression de besoins (humains, matériels, immatériels, etc.). Nous avons pu voir que ces termes nous permettent de nous rapprocher d'une compréhension du terrain selon plusieurs axes de lecture.

D'abord, nous retenons que les trois phases temporelles restent une préoccupation cruciale pour le chercheur qui souhaite aborder ce terrain. Déjà soulevé dans l'analyse par évocation hiérarchisée de la question 1, le temps est un facteur à la fois d'action, mais surtout de compréhension du phénomène. L'étude des relations intercommunales conforte cette logique en faisant apparaître le même triptyque temporel (avant, pendant, après) sur un objet conceptuel différent et sur un sous-corpus différent. La deuxième étude, plus empirique, pointe directement les termes énoncés pour y jauger la valorisation rattachée. Cette dernière, quasi exclusivement

⁵⁶ Confiance fait partie de la liste des éléments culturels agiles selon Brangier et Grosjean.

⁵⁷ Coopération fait partie de la liste des éléments humains d'agilité selon Brangier et Grosjean.

positive, nous permet d'élargir notre compréhension par l'ajout d'un volet synonymique et bi-représentationnel sur l'intercommunalité.

Dans l'ensemble, le développement de cette étude nous permet d'aborder un premier niveau de compréhension spécifique du terrain. En outre, cette piste est un bon moyen de soutenir l'idée du bien-fondé d'une démarche mutualiste sur le territoire d'Alès Agglomération. Pratiquée par les uns et répondant aux besoins d'autres, nous comprenons que la mutualisation pourrait en effet améliorer le fonctionnement général du territoire et particulièrement faciliter la gestion de crise et post-crise des phénomènes climatiques. En revanche, nous retenons surtout l'existence de divergences représentationnelles possiblement responsables du ralentissement d'un tel développement. Et au-delà du frein pour la progression d'une logique mutualiste, le risque est surtout d'ordre opérationnel où une compréhension plurielle des tenants et aboutissants de cette démarche pourrait causer des problèmes dans l'expression empirique des activités.

Pour ce qui est de l'agilité, les corpus étudiés révèlent une présence significative d'activités agiles diffusent sur plusieurs communes. Au-delà d'une volonté commune de mutualiser des moyens et des fonctionnements, nous pensons qu'il existe une organisation similaire parmi un grand nombre de communes. Une étude plus approfondie de l'agilité dans le discours pourrait nous amener à en déterminer le nombre exact et mieux comprendre ce qui régit un sens commun nécessaire à la mutualisation.

8.2. OBJECTIF 1 - Piste 2 de recherche

LA COMMUNICATION AMÉLIORE LA GESTION D'UNE SITUATION DE CRISE.

▸ *Données appliquées*

Nous voyons trois éléments qui peuvent appuyer cette piste :

- Notre compréhension générale de l'importance de la communication dans les discours tenus pendant les entretiens. Ces derniers ayant dans la quasi-totalité porté sur des aspects communicationnels à un moment ou à un autre, bien que nous n'avions pas de questions directes sur le concept.

- L'analyse des représentations portant sur la première question de notre entretien (cf. Déroulé de l'entretien p.41). Cette dernière révèle que la communication appartient au noyau central de la représentation de notre groupe (cf. Annexe 5).
- L'analyse des indicateurs ***outils** et ***organisation_fonctionnement**, associée à un comptage de mots catégorisés (échanges, communication, information, etc.)

▸ **Analyses et résultats**

La communication semble omniprésente dans le discours puisqu'elle se présente à la fois comme une entité à part (la communication), comme une action (je parle, je dis, je transmets, etc.) ou comme un titre associé (cellule communication, outil de communication, etc.). L'étude de la communication revient donc à étudier un champ lexical plus qu'un mot en particulier. Avant d'enter dans une étude plus approfondie, restons sur la base syntaxique « communi » qui nous permet d'englober communication(s), communiquer et communiqué(e,es). Ce que nous retenons de nos entretiens relève de plusieurs catégories. D'abord, la communication est le vecteur d'observation majeur des irrationalités opératoires. À l'image de ce que nous expliquions dans les origines de la piste de recherche, la communication est un indicateur simple d'incohérence. D'un côté elle est plébiscitée, de l'autre elle est ignorée. D'un côté elle est valorisée, de l'autre elle n'est pas la solution. Nous remarquons néanmoins qu'avec 390 occurrences dans le texte (tab.06), la communication est un sujet central qu'il faut décortiquer. Car en effet la communication fait partie de ces mots valises dont la catégorisation conceptuelle de ses composants reste ouverte à la subjectivité du concepteur.

FORMES	FREQ.
COMMUNICATION	283
COMMUNICATIONNELS	1
COMMUNIQUER	97
COMMUNIQUÉ	9

Tab. n°06 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le corpus global avec un zoom sur la communication.

Dans le cas de nos entretiens, la communication se dote de quatre attributs distinctifs pouvant rendre difficile l'étude plane du terme. Selon nous, la communication se décompose en quatre catégories :

- (a) La communication décrite par évaluation
- (b) La communication comme synonyme d'échanges d'informations
- (c) La communication comme entité technique ou comme outil
- (d) La communication comme statut d'activité

A titre d'exemple voilà comment ranger les diverses formes observées dans les textes :

A	<i>« Donc, dans le cas où vraiment la communication est la bonne... »</i> <i>« Bon, alors, le premier, c'est la communication, c'est important... »</i>
B	<i>« ... les communications qu'on a de la préfecture et de Prédic. »</i> <i>« Aujourd'hui, je n'ai pas vécu un manque de communication ou de concertation sur l'intempérie que l'on a connue. »</i>
C	<i>« ... quand il y a de violents orages, on est coupé les relais disjonctent et on a plus de communication... »</i> <i>« ... c'est un problème majeur d'être coupé de communications téléphoniques. »</i> <i>« Alors que pour les outils de communications. »</i>
D	<i>« Et là, j'ai passé le relais à l'adjoint à la communication... »</i> <i>« Ou la responsable communication aussi parce qu'on s'était réparti les tâches... »</i>

La communication est donc un concept dépendant des ares sémantiques contextuels. Et le seul point qui nous semble pertinent serait d'ainsi catégoriser l'usage selon les usagés. Or, nous pouvons remarquer que loin d'être hermétiques, ces catégories se croisent au gré des discours, ne permettant pas de déterminer un schéma d'attribution qui dépendrait de variables indépendantes que nous nommons variables d'en-tête. En d'autres termes, quelles que soient les caractéristiques des sujets (homme ou femme, âge, élu ou pas...), tous accordent à la communication ou au fait de communiquer une place prépondérante dans la gestion de crise. Cela étant, nous avons remarqué, que sans en donner une définition précise, l'ensemble des interviewés mettent en avant les notions d'action, d'interaction, d'information pour « parler » de communication. Nous avons ainsi trouvé 237 occurrences du terme action, dont 15 constituant le terme interaction dans le corpus global. Nous n'analyserons pas ici les interactions verbales issues de nos entretiens, ce n'est pas l'objet de notre travail, mais nous avons regardé de plus

près ce qui nous semble répondre à la dynamique de la communication dans le discours des interviewés. Sur 390 occurrences de communi, 283 concernent le terme de communication ce qui montre l'importance que les sujets lui accordent. Nous avons alors effectué un sous-corpus action et communication dans lequel 14 sujets font des références aux deux termes. Sans pour autant les associer de façon directe, l'action fait suite ou accompagne la communication.

Sujet 02 : il y a des communications entre maires. Et dans leur cas c'est surtout parce qu'ils se connaissent et le fait qu'ils se connaissent joue un rôle dans les décisions ou les actions.

Sujet 57 : On va sur le niveau communication et ensuite observation et action.

En revanche, nous comprenons qu'il subsiste plusieurs représentations possibles de la communication exprimées par les individus interviewés, rendant pertinente l'hypothèse du besoin d'un partage représentationnel pré-construit en amont de toute transformation organisationnelle. Maintenant, nous pouvons aussi relever deux grandes catégories de communication qui sont plus facile à étudier. D'un côté il y a la communication comme moyen ou outil, de l'autre la communication comme activité.

Nous remarquons que l'une comme l'autre est régulièrement qualifiée d'insuffisante ou manquante. Les moyens de communication ressortent comme un problème majeur dépendant essentiellement du phénomène climatique plutôt que d'une défaillance technique ou organisationnelle. Les entretiens relèvent un intérêt particulier pour des solutions innovantes autour de moyens de communication très plébiscités. Que ce soit pour une communication élargie (avec des services externes ou d'autres communes) ou pour une communication interne (entre acteurs de la commune) les télécommunications se heurtent au même problème de réseaux inaccessibles en période de tempête.

Pour ce qui est de la communication comme activité, nous comprenons que l'essentiel de la communication se mesure au niveau communal entre la cellule de crise et les acteurs de terrain. Souvent décrite comme une récolte d'information ou un média d'injonction, nous comprenons qu'il s'agit d'un mécanisme plus complexe à différents niveaux. D'abord, la bonne communication doit répondre à un équilibre quantitatif :

Sujet 13 : Aujourd'hui, trop d'informations tuent l'information

Sujet 18 : Il faut gérer la communication entre les différents postes parce qu'il ne faut pas saturer non plus l'aspect communication...

Il faut donc être en mesure de communiquer avec justesse, donc être capable de déterminer ce que l'on doit communiquer ou pas. Ceci soulève une question : est-ce que cette justesse est déterminée par les personnes impliquées ou par les informations impliquées ?

D'après nos entretiens, les aspects relationnels se sont révélés prédominants pour répondre à cette question. De sorte que nous pourrions dire que l'information n'est pas qu'une unité lexicale, mais une unité de sens qui dépend à la fois du locuteur et de l'allocutaire. La justesse n'est donc pas une question de modelage de l'information pour ce qu'elle est, mais une adaptation contextuelle aux allocutaires en présence.

Sujet 4 : C'est pour ça que je vous dis qu'il faut être entouré de beaucoup de personnes dont on sait qu'ils ont les connaissances pour qu'ils aient un jugement de la situation le plus juste possible pour qu'on puisse prendre des décisions adéquates.

La communication soulève également un aspect territorial, entre la communication très active avec les acteurs de la commune, et plus passive avec les communes voisines.

Sujet 27 : On n'a pas beaucoup de relations avec les villages voisins.

Sujet 1 : On communique pour se coordonner, comme il faut, c'est ce que je voulais dire il faut se coordonner, savoir qui fait quoi et donc nous on se partage les appels, pour que ce soit, plus rapides. (En parlant de l'équipe de gestion de crise communale)

Nous sommes donc en présence d'une ambiguïté relativement explicable par le point précédent. Nous parlons d'ambiguïté, car nous l'avons déjà montré, les acteurs se heurtent à un manque d'information ou de communication global, mais particulièrement exprimé vis-à-vis des communes voisines quand il y a sûrement des choses que l'on pourrait échanger.

Sujet 18 : Il y a des moments d'attentes, mais il faudrait peut-être simplement échanger sur ce qui se passe en amont. Là-haut, l'eau est arrivée à ce niveau, attention ça arrive chez vous, etc. Le but c'est de

nous aider à anticiper. Il faudrait de la communication sur ces aspects généraux.

L'aspect de la relation sera donc investigué avec la piste 1-3, mais il reste un élément fondamental en communication, c'est l'information.

L'étude du terme révèle qu'il est présent 633 fois en considérant la racine syntaxique « info » et en retirant les occurrences de « informatique » qui possède la même racine, mais qui ne nous intéresse pas pour cette étude.

FORMES	FREQ.
INFO	41
INFORMATION	486
INFORMATIONNELLES	1
INFORMATIQUE	25
INFORMATISÉ	1
INFORME	1
INFORMEL	1
INFORMER	98

Tab. n°07 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le corpus global avec un zoom sur l'info.

324 textes sur 2277 font référence à la racine « info » où « information » est le terme le plus utilisé parmi les formes actives du sous-corpus créé par ces textes. Cette première lecture est intéressante, car, quand bien même nous avons sélectionné les textes selon la présence de termes avec la racine « info », il n'est pas obligatoire que le mot « information » soit le plus utilisé.

FORMES	FREQ.
DE	2545
EN	1155
CA	973
D	849
POUR	683
DANS	551
INFORMATION	486
ALLER	440
ÊTRE	387
AVEC	386

Tab. n°08 : Décompte décroissant des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information ».

L'étude des formes employées révèle que la forme « information » apparaît 486 fois et se positionne dans les dix premières formes du sous-corpus par ordre de fréquence. Dès lors, nous pouvons nous rassurer sur la sélection des textes et dire que ces textes parleront bien d'information et plus largement de communication. L'information suit un schéma visible dans les entretiens. Elle est conditionnée par trois entités émettrices et une réceptrice. Les trois émetteurs sont :

- Le terrain : ce sont les acteurs de terrain au sens large ou toute personne se trouvant aux endroits cruciaux de l'inondation. Dans le texte, il s'agira essentiellement d'acteurs municipaux (élus, services techniques, police municipale, civils), parfois d'acteurs externes (sapeurs-pompiers, gendarmerie) et plus rarement de communes voisines se trouvant en amont. Généralement, l'information émise via ce canal sera celle relative à deux champs de possible :

Soit elle sera relative à une activité protocolaire prévue.

Sujet 2 : Je vais vous dire je veux que cela y soit, les échanges intercommunaux, de dire j'ai appelé le village à telle heure, c'est-à-dire appeler la préfecture, peut être, je vais le mettre dans ma checkliste, trois ou quatre fois. Qu'on se dise, on s'appelle, on informe.

Soit elle sera relative à une activité inopinée, mais potentiellement cruciale.

Sujet 26 : il y avait un cheval qui avait de l'eau au-dessus des genoux, qu'il allait se noyer ; il m'a demandé s'il pouvait aller le chercher. Ça été des échanges. On s'est mis d'accord [...] Donc ça a été de la communication, des échanges pour essayer de se sortir d'une situation complexe.

- La préfecture est une entité relevant de deux types d'informations suivant deux temporalités différentes. D'abord, il s'agit du lanceur d'alerte, celui qui va déclarer le niveau d'alerte selon les prévisions climatiques et donc influencer le déclenchement des P.C.S. C'est donc une information préventive, liée à la phase pré-crise. Puis selon la gravité et surtout la durée de la crise, la préfecture peut devenir un émetteur d'informations opérationnelles. Le déploiement de ressources matérielles ou humaines, l'arrivée de renforts régionaux, etc.

Dans le premier cas, la communication décrite dans les discours est mauvaise. D'abord, l'information reçue n'est pas idéale, c'est-à-dire qu'elle ne permet pas toujours d'établir un plan d'action ou de tout simplement décider. Liée à des

contradictions pratiques (temps clair sur le village, mais alerte orange) ou à un usage délétère (histoire de Pierre et le loup), la préfecture est régulièrement qualifiée d'acteur malencontreux.

Sujet 3 : problème, c'est ce qui nous fait aussi aborder le problème, c'est les alertes. Vous savez, c'est l'histoire à force d'appeler au loup, on ne fait plus rien.

Sujet 1 : Mais la préfecture, elle a l'information de Météo France pour nous alerter après nous, une fois qu'on a l'alerte, on gère sur le terrain, en fonction des outils qu'on a sur le Gardon pour estimer le niveau de risque.

À ce même titre, l'information dépend d'un timing qui n'est pas celui escompté. Souvent trop tardives ou trop préventives, les informations de la préfecture manquent de précisions et de personnalisation, laissant planer l'impression d'une volonté de se dégager de toute responsabilité en alertant coûte que coûte.

Sujet 13 : Je note quand même à ce sujet que depuis quelque temps maintenant, la préfecture sort le parapluie pour rien.

Cela étant, la préfecture reste régulièrement associée au choix définitif en matière de déclenchement du protocole. C'est-à-dire qu'une majorité de communes attendra l'information de la préfecture pour lancer à 100% leur protocole.

- PREDICT ou PREDICT SERVICE qui est une entreprise héraultaise proposant des services d'alertes et d'aides à la décision. La totalité des communes interrogées a souscrit à ce service et reçoit des alertes. À l'inverse de la préfecture, cette entreprise semble faire preuve de personnalisation, n'hésitant pas à contacter directement les communes concernées pour échanger avec elles sur leurs conditions actuelles et à venir. Pour certaines communes, PREDICT est également intervenu dans l'élaboration de leurs P.C.S, justifiant d'une présence louable sur le terrain informationnel tant sur des aspects situationnels (voilà ce qui se passe) que décisionnel (voilà ce que vous devriez faire).

Sujet 31 : Predict c'est notre bible pour gérer ces événements. On s'y réfère plus qu'à la préfecture d'ailleurs.

Sujet 32 : Predict nous donne les informations, mais la préfecture c'est officiel. Vis-à-vis de la population derrière, nous on peut dire attention, la préfecture a dit ça.

Au-delà de ces identités émettrices d'information, il semble intéressant de noter que le schéma le plus souvent décrit consiste à centraliser les informations dans un premier temps avant de les partager, les dispatcher, faciliter la prise de décision et donc gérer efficacement la crise.

Dans ce sous-corpus « information », nous avons cherché ce qui était important en termes de circulation de l'information et nous avons alors relevé une notion communément admise ; celle de « remontée ». Nous avons en effet, comptabilisé 33 occurrences du terme « remonte » dans ce sous-corpus pouvant mettre en relief une pseudo chaîne d'information ou circuit dont l'importance est cruciale dans la prise de décision.

Sujet 09 : il faut que ces informations puissent se croiser de manière à remonter pour avoir l'efficacité au niveau de l'organe décisionnel. Nous avons évolué là-dessus et nous évoluons encore là-dessus de manière à ce que cette chaîne d'information ne soit jamais cassée

Ainsi, l'information est recueillie (émise par le terrain, la préfecture ou PREDICT), d'une certaine manière centralisée, étudiée et redistribuée, partagée en fonction des décisions. Cette transmission d'informations et son partage dans la construction d'une décision sont incontournables, soit de manière effective, soit fortement souhaitée.

Sujet 09 : Donc, les informations, c'est pareil, remontent graduellement. En remontant, elles définissent une priorité d'action...

Sujet 51 : C'est le maire qui analyse les informations montantes

Sujet 42 : Faire remonter les informations pour ensuite communiquer auprès de la population

L'information est un élément primordial à la communication et dans le discours, « information » et « prise de décision » sont très souvent associées. Nous avons trouvé opportun de créer un sous-corpus « information et décision » pour cibler à quel niveau d'information, la communication était essentielle et vérifier quel type d'information ou quelles caractéristiques l'information devait comporter pour rendre la communication aussi importante. Le sous-corpus présente l'information et la prise de décision comme les éléments les plus fréquents du discours (tab.09).

FORMES	FREQ.
CA	206
INFORMATION	164
ALLER	137
DÉCISION	128
PRENDRE	118
ÊTRE	96
APRÈS	73
MÊME	66
MAIRE	58
CRISE	56

Tab. n°09 : Décompte décroissant des formes relevées sur le sous-corpus « information et décision ».

De manière plus focalisée, nous trouvons dans ce sous-corpus 191 occurrences du terme information ou informe (tab.11) et 155 du terme décision (tab.10). Ceci n'augure pas forcément d'un lien direct de terme à terme, ce qui nous a amenés à creuser plus avant "ce qui faisait" le lien.

FORMES	FREQ.
DECIDE	10
DÉCIDER	5
DÉCIDEURS	1
DÉCISION	128
DÉCISIONNAIRE	1
DÉCISIONNEL	10

Tab. n°10 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information et décision "avec un zoom sur « décision ».

FORMES	FREQ.
INFO	8
INFORMATION	164
INFORMATIQUE	2
INFORME	3
INFORMER	16

Tab. n°11 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information et décision "avec un zoom sur « info ».

Une étude manuelle révèle que 34 sujets font des liens directs montrant l'importance de la remontée d'information dans la prise de décision, parmi eux voici les exemples que nous retenons :

Sujet 09 : C'est plus cet aspect donc de communication et d'information à disposition. c'est un point important à mon sens c'est le point essentiel. Derrière, c'est cette retransmission de l'information qui est prise au niveau pyramidal, de manière à ce qu'elle arrive jusqu'en bas dans le cadre décisionnel.

Sujet 24 : Donc au départ, c'est moi qui reçois vraiment l'information et qui prends la décision à un moment donné, de déclencher le plan communal de sauvegarde et du coup, derrière, de mobiliser les différentes cellules...

Sujet 42 : ce n'est pas moi qui reçois les informations, c'est le principe classique d'organisation d'une cellule de crise. l'information circule à un moment donné, les informations remontent au moins au directeur. c'est le boss, le maire en la circonstance. c'est lui qui valide les principales orientations et les principales décisions

Sujet 57 : c'est en fonction des informations que nous recevons que nous pouvons les traiter de façon critique entre nous, on travaille toujours en équipe pour savoir s'il est nécessaire de lancer l'évacuation d'un quartier ou d'un hameau, ou lancer d'autres actions différentes.

Dans ce sous-corpus « information et décision », nous retrouvons la thématique décision dans 44 textes sur 70 : ***decision_generale** 34 fois, ***decision_autonomie** 7 fois et 3 fois ***decision_maillon** et la thématique ***organisation_fonctionnement** apparaît dans 39 textes sur 70 auxquels nous pouvons ajouter 4 ***organisation_description**. Nous voyons bien ici, que pour les interviewés, fonctionnement et décision sont intimement liés. La gestion de crise ne fonctionne bien que par l'apport d'informations pertinentes, réelles qui permettent alors de prendre les bonnes décisions. D'ailleurs, un comptage manuel dans ce sous-corpus montre que la thématique ***organisation_fonctionnement** est associée 18 fois à celle de décision, ce qui semble bien ancrer le processus de décision dans le fonctionnement des cellules de crises.

Ce qui semble aussi intéressant c'est que 11 sujets associent très nettement information et fonctionnement avec des conséquences positives ou négatives selon la présence ou l'absence d'information.

Sujet 11 : aujourd'hui le manque d'échanges et de communication qui pourrait être le plus dangereux au bon fonctionnement de la cellule de crise

Sujet 24 : le fonctionnement est centralisé, donc les informations remontent toutes à moi et ensuite, c'est moi qui émets les décisions,

Sujet 36 : tout le fonctionnement autour de la mise en commun des ressources informationnelles c'est dans le P.C.S..

Sujet 47 : C'est là qu'il aurait tout intérêt à essayer de trouver un système de fonctionnement, de communication et d'information...

Enfin, nous avons trouvé pertinent d'étudier quel type d'information était sollicité dans cette situation et plus particulièrement comment les interviewés qualifiaient l'information.

Les termes sont multiples : les uns parlent d'informations réelles (8) d'autres de pertinentes (3) ou encore d'exacte, de fiable, de précise... C'est une façon d'évaluer l'information et donc d'estimer sa valeur pour prendre une décision.

*Sujet 09 : les agents sont briefés sur la remontée de l'information. il ne faut pas l'enjoliver. il faut dire ce qu'elle est **réellement** sur le terrain et c'est ce que je vois actuellement, mais surtout, ne pas l'enjoliver, c'est-à-dire qu'il faut que ça soit terre à terre et **vérité**.*

*Sujet 24 : Quand on voit ce qui se passe à un endroit, on peut avoir des craintes que ça se passe. Et c'est bien aussi de dire réellement d'apporter une **information réelle** sur le terrain.*

*Et peut-être ce que je vous disais apaiser aussi certaines tensions ou parfois remettre de la bonne information à l'endroit où elle doit être ! Parce qu'en termes d'outils on pourrait parler de la télé, de la radio aussi. C'est aussi une information **intéressante** et **pertinente**.*

*Sujet 13 : Tout d'abord nous avons des indications via la météo qui nous permet d'avoir des informations relativement **exactes** sur un secteur donné.*

*Sujet 14 : Même si je n'ai pas l'ordre direct et qu'on gère qu'il y ait toujours cette relation de bas en haut et vice versa pour que les informations soient **claires** et **précises**, qu'on sache où on en est de la situation, qu'on sache où sont nos agents ou sont les pompiers, que tout soit clair.*

C'est en fait, comme le disait Simonnot (2007), l'exactitude de l'information que les interviewés déclinent en attribuant des qualificatifs qui en caractérisent l'importance. Comme nous le verrons dans la partie suivante en 1.3, transmettre l'information met en scène une autre dimension de la communication : la relation que l'on met en œuvre dans l'échange. C'est ce qui nous permet de faire le lien avec la qualité de l'information, car elle dépend aussi de la source d'information, de sa crédibilité, de la relation que les protagonistes entretiennent et des valeurs qu'ils partagent.

8.3. OBJECTIF 1 - Piste 3 de recherche

L'EXISTENCE D'UNE RELATION EN COMMUNICATION AMÉLIORE LE
FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION.

▸ **Données appliquées :**

Dans le cadre de nos entretiens, nous voyons ici 3 éléments pouvant éclairer cette piste :

- l'analyse de l'indicateur ***relation** par le biais de statistiques globales et/ou de la méthode Reinert, et/ou d'une analyse de similitude, si besoin.
- La compréhension générale et les interprétations sur la mention « on se connaît » dans les discours.
- Le lien étroit qu'entretient la relation avec la confiance

▸ **Analyses et résultats**

Pour appréhender la relation et mesurer l'importance de la relation dans la communication et le fonctionnement, nous avons analysé le contenu du thème ***discours_relation**. La thématique ***discours_relation** compte 249 textes et une première description de ce sous-corpus donne les données du Tab.12. Dans le cœur de ces textes, nous avons recensé 153 formes actives pour relation.

Nb de textes :	249
Nb d'occurrences :	36 745
Nb de formes :	2309
Connaître	265
Confiance	59
Relation	153
Service	102
Travailler	85
Ensemble	47
Equipe	57
Commune	119
XXXX	90

Tab. n°12 : Description du sous-corpus discours_relation

Le tableau 12 nous donne un résumé de la répartition des formes du sous-corpus discours-relation. Les formes liées le plus souvent sont « connaître », « service » et « commune ». Cela permet de comprendre comment ou avec qui les liens s'effectuent. Le verbe « **connaître** » renvoie à « **service** » qui fait référence aux éléments du contexte, à des réalités concrètes conçues comme des éléments indispensables de la description des situations.

Sujet 17 : les services techniques, je les connais particulièrement bien

Sujet 26 : les pompiers aussi , c'est encore plus facile pour moi parce que je les connais personnellement. le service de l'agglomération, je les connais, même si on débute à travailler ensemble.

La forme « **commune** » est naturellement liée aux autres formes... connaître les gens de la commune, le terrain...

Sujet 03 : « on essaie de mieux connaître les possibles de sa commune sur les endroits qui seraient à risque... »

Sujet 12 : « Dans notre commune, les acteurs impliqués, il y a, quelques personnes qu'on connaît qui sont prêtes à agir... il n'y a pas grand-chose de plus. En amont, il y a la police municipale, la gendarmerie, les pompiers, mais ce n'est pas le village... »

Les formes « **confiance** » et « **relation** » que nous analyserons ensemble plus loin, sont souvent évoquées de paire. Toutefois, la forme relation est toujours utilisée pour expliquer un lien avec des personnes alors que confiance peut s'appliquer à des personnes, mais aussi à des dispositifs ou moyens.

Sujet 07 : « Voilà, c'est une question de confiance, ce n'est peut-être pas le bon mot, mais de connaissances sur les gens. »

Sujet 44 : « j'ai la confiance de mes équipes... »

Sujet 24 : « Bon les pompiers, les services de secours là, c'est plus une relation d'aide, dans les situations d'urgence. Predict et VIGICRUES, vigilance météo là c'est plus de l'information et de l'échange, de l'échange d'informations et derrière une relation plus de prévention et d'anticipation pour nous.

Enfin la forme « **XXXX** » qui résulte de l'anonymisation (soit d'une personne ; soit le nom d'une commune) de notre corpus, montre que les acteurs nommément cités sont les acteurs de la relation voire de la confiance.

Sujet 09 : « Sur XXXX , on sait qu'on va gérer une population de 40.000 habitants... Sur XXXX ou un autre secteur, on se retrouve avec une population qui ... la méthode de travail du Plan Communal de Sauvegarde de XXXX... »

Sujet 26 : « C'est parce que vous connaissez bien le capitaine XXXX... »

Sujet 55 : « je n'ai pas d'information de XXXX, j'ai seulement les informations satellites via Predict.

Sujet 43 : « Sachez que je travaille en entière confiance, avec XXXX, avec madame XXXX aussi, donc ce qui se passe dans ce bureau restera dans ce bureau...

Une analyse du sous-corpus ***discours_relation** porté par une AFC orientée sur la variable ***sujet** peut venir attester d'une logique relationnelle. L'observation de ce graphique nous permet de remarquer que d'un point de vue statistique et discursif, les sujets ont tous abordé la thématique ***discours_relation** de la même manière., d'où l'aspect illisible de ce rassemblement sur le graphe. Nous remarquons un écart significatif et surprenant du sujet 51 que nous étudions ci-après.

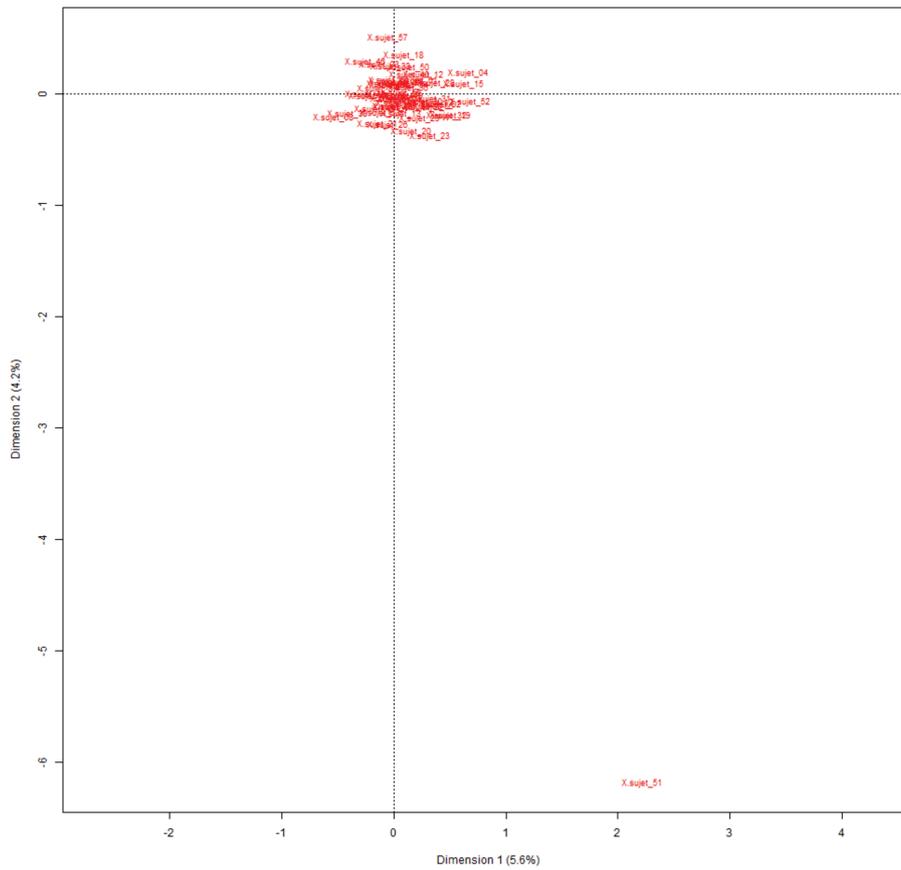


Fig. n°13 : Graphe de l’AFC relative au sous-corpus ***discours_relation** associé à la variable ***sujet_X**

FORMES	*SUJET_01	SUJET_02	...	SUJET_51
QUELQUES	-0.0659	-0.0224		5.0869
LEURS	-0.0659	-0.0224		2.3552
ELU	0.2452	-0.1241	...	1.6158
SERVICE	0.4794	-0.176		1.4665
CONNAITRE	1.8981	3.1715		1.0628

Tab. n°13 : Tableau de contingence de la fig. 13 montrant les formes significatives du sujet 51 par ordre décroissant.

L’étude plus approfondie du sujet 51 démontre que l’usage du mot « quelques » est sur-représenté. Dès lors, son discours étant sensiblement identique (de pondération similaire) le simple décalage du terme « quelques » suffit à le déplacer en extrémité

de l'AFC. Dès lors, après étude, nous pouvons affirmer que l'ensemble des sujets, y compris le sujet_51, présente un discours similaire sur la thématique.

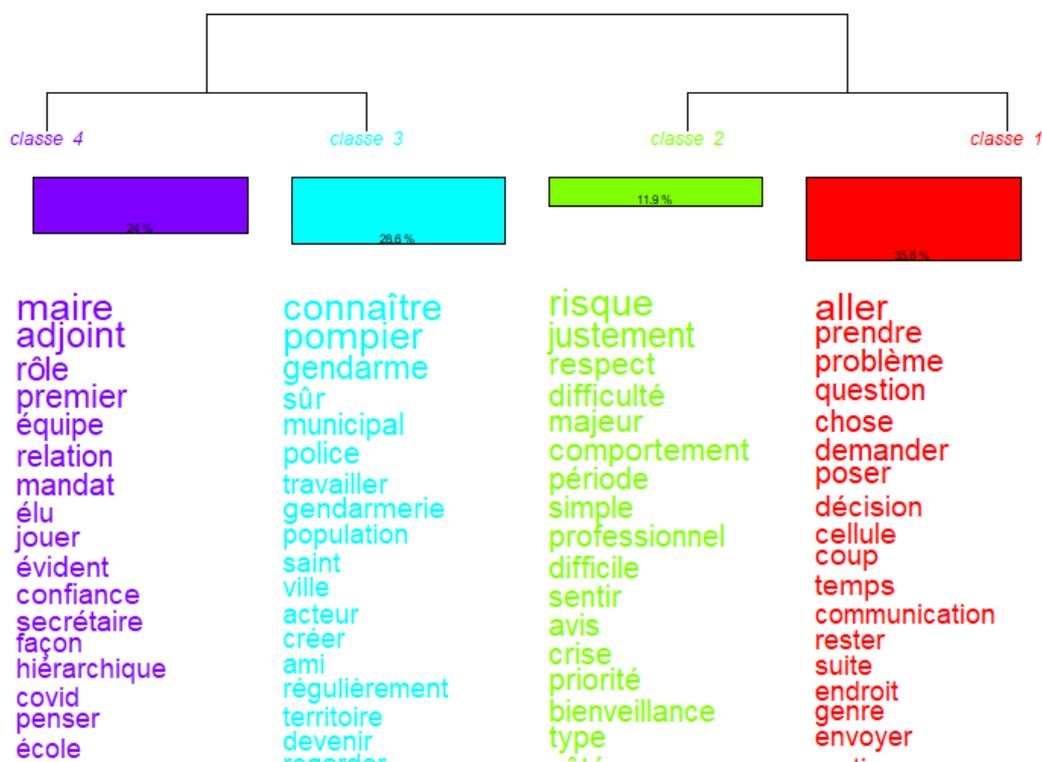


Fig. n°14 : Dendrogramme de la CDH de **discours_relation*

La CDH figure 14 sur les discours sur la relation distingue 4 classes de formes sur les 84% de segments de textes classés.

La **[classe 1]** fait référence à la prise (prendre) de décision et elle est liée à la **[classe 2]**. « Aller » et « rester » font référence aux actions à entreprendre (par la cellule de crise) associées à des « problèmes » et « questions » sur le « temps » et les « choses » de la situation. La temporalité associe le « coup » (la soudaineté ou l'imprévisibilité d'un événement) imprévu peut faire référence à une action soudaine ou à un événement imprévu. « Demande » et « poser » sont le jeu de la communication et de la relation qui permettent la « décision » à partir des « suites » à donner aux informations (avis) « envoyées ».

La **[classe 2]** est clairement liée au thème de l'entretien sur la gestion des risques, aux comportements professionnels et relationnels (bienveillance) liés aux priorités en fonction du type de crise. Le risque renvoie globalement à la crise, mais le « justement » fait référence à la précision ou à l'exactitude des comportements. Ces

comportements qui constituent une difficulté majeure, car même pour des professionnels il est difficile de « sentir » (d'apprécier) les « avis » (les informations) auxquels il faut donner des « priorités ».

En résumé, les [classe 1] et [classe 2] font référence à la prise de décision, à la communication et comportement des personnes ou des « choses⁵⁸ » de la situation. La [classe 1] regroupe 35,6% des formes que l'on peut qualifier de « décisionnelles » et la [classe 2] avec 11,9% des formes peuvent définir « sur quoi doit s'exercer la [classe 1] » {professionnel, 13oc. ; comportement 7oc. difficultés 8oc ...}. Elle est liée à la précision ou à l'exactitude des comportements aux moments où se met en place une relation : {demander $\chi^2=30,4$ $p<0,0001$; décision $\chi^2=22,8$ $p<0,0001$; communication $\chi^2=18,3$ $p<0,0001$...}.

La [classe 3] est liée à la [classe 4] en faisant référence aux différents aspects de la vie en société dans lesquels la connaissance de l'autre permet de travailler. Les pompiers, les gendarmes, la police municipale sont (des acteurs) qui « joue » [classe 4] la vie municipale orientée vers la sécurité d'une ville ou d'un territoire. Cette [classe 3] associe donc les aspects de la vie sociale, du travail à la gouvernance (ou la vie) d'une commune.

La [classe 4] fait référence à différents aspects de la vie politique et de l'administration publique de la commune. Elle pointe particulièrement les responsabilités (le premier rôle...) et les fonctions associées (maire et adjoint) à un fonctionnement en équipe. Ce fonctionnement pointe les relations indispensables à la confiance (dans les personnes et l'institution) que l'on peut retrouver dans une hiérarchie (maire, adjoint, secrétaire) reconnue (élu). Les crises (COVID) permettent de penser une réflexion sur un sujet tel que la fermeture (des écoles)... On pourrait nommer cette [classe 4] la classe société et gouvernance.

En résumé, les [classe 3] et [classe 4] avec 26,6% et 24% des formes se rapprochent pour dire « à qui ou avec qui doit exister une relation » : {pompier 64oc. ; gendarme 33oc. ...}.

⁵⁸ La forme "chose" est principalement utilisée par les acteurs pour parler des aspects déjà évoqués et qui montrent leur familiarité avec la gestion des risques ou de la crise. Par exemple, "il est rodé sur ces choses-la" (sujet_01) est utilisé pour revenir sur : la connaissance indispensable des uns et des autres ; une connaissance du plan de risques ; la complémentarité des comportements ; les sondes de niveau de cours d'eau pour nous, c'est ce qui nous aide à gérer la chose (le risque)...

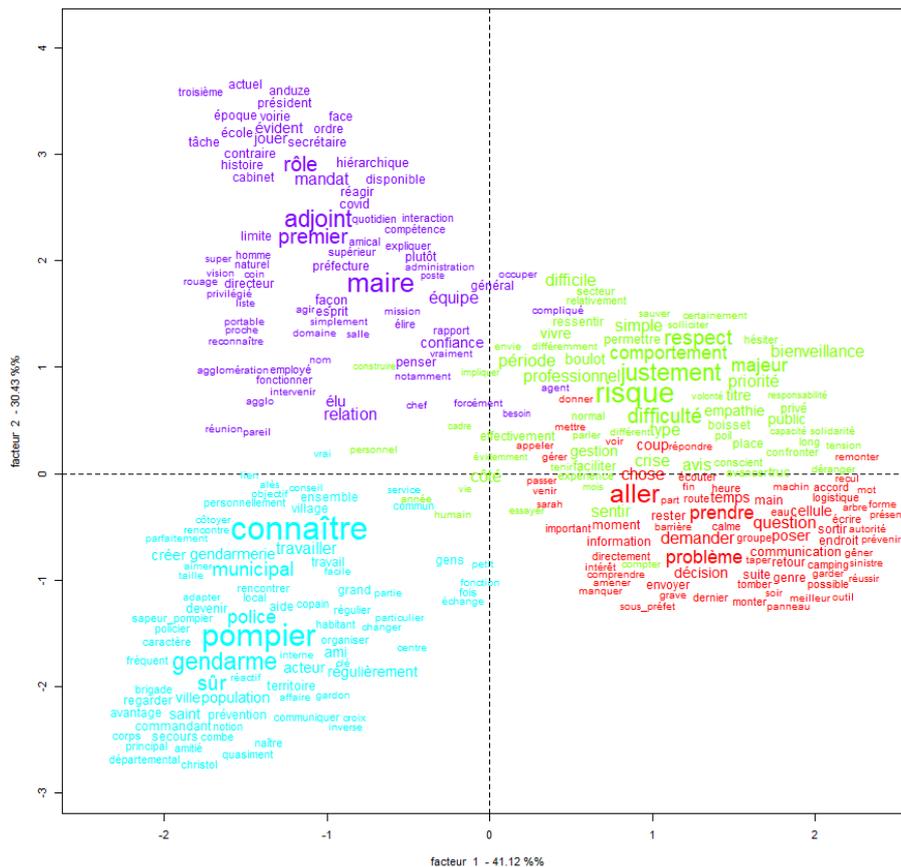


Fig. n°15 : AFC *discours_relation par la méthode Reinert

La AFC de la figure 15, présente sous la forme d'un graphe les informations données au-dessus sur les classes qui constituent le *discours_relation. Les nuages de mots montrent que les [classe 1] et [classe 2] sont liées. Le premier facteur avec 41,12% de la masse du corpus place [classe 1] et [classe 2] avec des abscisses exclusivement positives alors que les [classe 3] et [classe 4] sont en abscisses exclusivement négatives. Cela signifie qu'elles sont négativement corrélées. En d'autres termes, les [classe 1] et [classe 2] ont des caractéristiques similaires et sont souvent utilisées ensemble dans le discours sur les relations, tandis que les [classe 3] et [classe 4] sont distinctes et sont utilisées de manière indépendante les unes des autres. Cette analyse permet de mieux comprendre la structure du discours sur les relations et les relations entre les différentes classes.

Le second facteur (30,43% de la masse du corpus), sépare nettement les [classe 3] (ordonnées positives) et [classe 4] (ordonnées négatives), elles jouent des rôles symétriques

Pour aller plus loin, nous avons interrogé le corpus pour voir comment les interviewés parlaient de la relation elle-même et il est intéressant de noter que dans le sous-corpus la relation prend la forme de lien ou liaison (29oc), de rapport (35oc) et d'interaction (5oc), ce qui montre bien l'importance de la relation dans la communication et donc la qualité du fonctionnement.

Pour exemple :

Sujet 33 : C'est pour ça que la communication ; c'est important de garder les liens et d'être en relation tout le temps.

sujet 26 : Plus on va connaître et on va avoir l'échange avec ces personnes-là en amont, plus la communication sera améliorée.

Communication et relation ne se confondent pas, mais s'alimentent pour améliorer la situation de gestion de crise.

Sujet 44 : On s'alimente les uns les autres. Et ça en termes de communication, ça a une force très importante.

Nous avons dès lors questionné ce lien à travers les deux adverbes qui lui sont le plus souvent associés « entre » et « avec ». Si le mot « entre » est moins utilisé, il semble le plus souvent identifier davantage les protagonistes. « Entre nos deux villages », « entre lui et moi », « entre XXXX et XXXX ». En revanche, l'adverbe « avec » offre un spectre beaucoup plus large, nous permettant de configurer les relations.

mot chef, dans le sous-corpus ***discours_relation** qui semble placer la relation du maire dans une sorte d'ambivalence où il est considéré à la fois comme la personne incontournable, le chef, mais aussi celui qui crée les relations.

Sujet 11 : Et le chef d'orchestre, c'est le maire.

Sujet 3 : je pense que beaucoup de maires créent une relation proche avec un secrétaire général de mairie

Sujet 8 : Donc je ne suis pas le chef, mais c'est madame la maire, qui a l'autorité ;

Sujet 14 : Pour moi, le maire ou le premier adjoint c'est quelqu'un qui est là pour un donneur d'ordre, un vrai donneur d'ordre

Sujet 23 : Finalement, le maire chez nous il va plus va écouter ce que vous allez lui dire.

Sujet 36 : Et le maire, finalement, joue un peu ce rôle, notamment chez ses élus, de pacificateur, de modération

Sujet 54 : avec le maire, ça se passe très bien, après la décision c'est quand même le maire qui la prend.

La relation avec le maire fait qu'il représente l'autorité et aussi le facilitateur, le modérateur. La relation avec les autres (élus, services, agents, chef de cabinet ou DG) est collaborative ou coopérative avec 60 fois le mot « équipe », 47 fois l'expression « ensemble » et 19 fois le mot « esprit », qui caractérise la camaraderie, l'écoute, l'échange, le village, l'entraide...

Sujet 03 : Je pense dans les petits villages, l'esprit plus amical et on se connaît

Sujet 40 : C'est vrai que l'esprit village et l'esprit d'entente c'est important.

La relation semble aussi se caractériser par l'amitié (la racine « ami » apparaît 33 fois) et la connaissance des personnes entre elles (la racine « connai » apparaît 272 fois). Dès lors, nous nous sommes demandés si le fait de connaître les différents interlocuteurs qui interviennent dans la gestion de crise pouvait en faciliter le fonctionnement.

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, la forme « connai » apparaît 272 fois dans le sous-corpus ***discours_relation**, sur 718 fois dans le corpus général, qu'il s'agisse du verbe à l'infinitif ou du verbe conjugué, voire du terme connaissance. Cette fréquence de l'usage du terme nous a amenés à effectuer une analyse approfondie.

Nous avons dans un premier temps identifié qui était impacté par ce terme et avons observé qu'il s'agissait le plus souvent des personnes ou groupes de personnes (pompiers, élus, services, maire...) et plus rarement de la situation (on connaît la situation) ou des lieux (on connaît le terrain). Concernant les personnes deux catégories peuvent se distinguer : les personnes externes à la cellule de crise et les personnes internes à la cellule de crise. Le terme « pompier » a été prononcé 84 fois et gendarmerie ou gendarme 106 fois dans le sous-corpus ***discours_relation**. On les connaît et cette connaissance est le plus souvent liée à une relation d'aide, une relation fonctionnelle, mais aussi par une relation de proximité (ce sont les enfants du pays ou des personnes qui vivent depuis des années dans la commune).

Sujet 15 : Les pompiers ça rejoint la notion de proximité les pompiers on les connaît très très bien.

Il en est de même pour les gendarmeries, elles sont connues parce qu'il y a un lien de proximité ou qu'il y a plusieurs années que les gendarmes sont là et qu'ils partagent comme les pompiers ces moments de crise avec la commune et d'autres moments au quotidien qui font qu'ils se rencontrent souvent avec les agents et élus de la commune.

Sujet 01 : Pour la gendarmerie, ça reste quand même, un service qui est comme un lien avec un village

Il n'en demeure pas moins, que la connaissance des gendarmes ou gradés semble faciliter l'action et repose aussi sur une relation de confiance établie sur cette proximité et cette ancienneté des relations.

Sujet 28 : La gendarmerie, elle, dans ces cas là, est importante aussi et là, on a heureusement de très bons contacts

Sujet 56 : La relation, c'est très simple, c'est une relation de confiance. Il n'y a aucun souci ni avec la gendarmerie ni avec les sapeurs-pompiers.

Pour entretenir la relation, les communes organisent des rencontres, des bilans avec pompiers ou gendarmeries et les convient aussi à des cérémonies

Sujet 34 : je les connais comme des partenaires que je rencontre régulièrement dans des relations de travail, parce que j'ai des réunions avec eux pour me tenir au courant en dehors des crises,

Sujet 43 : Donc, je peux les rencontrer sur un fait, sur une manifestation, sur un risque crise.

Pour les relations en interne, elles concernent l'équipe, terme qui ressort 60 fois et la cellule 21 fois dans le corpus ***discours_relation**, les élus (cités 84 fois), les services techniques (cités 37 fois) les agents et la police municipale (cités 18 fois chacun). Ce sont toutes des personnes impliquées à des degrés différents dans la commune et dans la cellule de gestion de crise. Les personnes interrogées ont quasiment toutes utilisé le terme « connaît » pour caractériser la relation qui les unit avec les personnes qui les entourent pendant une crise. Néanmoins, nous comprenons bien que ce n'est pas seulement sur l'événement que se construit la relation, mais bien sur la connaissance des uns et des autres, connaissance qui semble se construire dans le temps.

Sujet 17 : Alors ce sont les élus les plus proches je les côtoie depuis longtemps.

Pour étudier la forme « connai » dans le discours nous avons synthétisé dans le tableau ci-dessous la fréquence d'utilisation de la forme par sujet, l'expression utilisée par les sujets et le lien qu'elle entretient avec la notion de confiance. En d'autres termes nous nous demandons ici, si le fait de connaître les personnes améliore le fonctionnement.

Présence sujet et décompte	Expressions	Lien confiance
Non= 0 ; Oui =1 ; + Nbre		
01	1-8 En milieu rural, on connaît plus de gens je connais parce qu'on est du pays tous les deux j'en connais des trois quarts parce que c'est des jeunes du village que j'ai côtoyés	C'est qu'on a une relation de confiance, on se connaît,
02	1-6 je ne les connais pas, mais dans l'équipe il y en a qui les connaissent personnellement	Cela aide de mieux connaître les gens et on est, des fois, plus réactifs, plus vite
...		

56	1-4	Je connais toutes ces personnes	La relation, c'est très simple, c'est une relation de confiance
57	0-2	Puisqu'ils connaissent quand même le territoire et le risque. Ami, copain	Cela fonctionne parce qu'on est sur des relations de confiance

*Tab. n°14 : Analyse de contenu sur un sous-corpus issu de la forme « connai ».
Le tableau complet se trouve en Annexe 6.*

Le tableau 14 montre que 54 sujets ont utilisé la forme « connai » pour discourir sur la relation. Comme le montre la deuxième colonne (présence/décompte), les occurrences varient de 0 à 18 par sujet et 6 sujets sur 54 n'ont pas utilisé la forme dans le sous-corpus « discours_relation » mais l'ont utilisé dans le corpus général (les indications présence/fréquence apparaissent en rouge dans la colonne). Nous voyons dans la colonne suivante que sur ces 6 sujets, 2 ont utilisé la forme « connai » en terme de personne et 2 autres sujets ont utilisé cette forme pour parler de connaissance du rôle de chacun, expression qui peut se rattacher à la connaissance des personnes. De même l'expression du sujet 57 reste très orientée sur le facteur humain, la relation amicale et de confiance, comme la majorité des sujets. Nous pouvons donc considérer que l'ensemble des sujets interrogés accorde une grande importance, dans la relation à la connaissance des personnes.

Nous nous sommes intéressés alors aux sujets ayant capitalisé entre 5 et 18 occurrences de la forme (sur lignage jaune dans le tableau) pour mieux comprendre les fondements de cette connaissance.

La colonne expression synthétise cet aspect et nous montre que le temps est un facteur de construction de cette connaissance. Le temps permet de construire ce savoir préalable sur les qualités et défauts des personnes, leur degré d'autonomie, de rigueur, les attitudes et comportements de chacun qui autorisent parfois l'action sans avoir à communiquer. La connaissance de l'autre crée un lien fort proche de l'amitié quand ce n'est pas de l'amitié tout court. Comme l'indique Karsenty (2011), il y a là une dimension affective, cognitive et sociale. Certains sujets expliquent cela par l'engagement politique, d'autres par la taille de la commune, certains par l'intérêt public ou simplement le bien être ensemble et tous convergent vers cette relation de confiance que nous avons insérée en parallèle en dernière colonne du tableau.

Nous précisons ici que 24 sujets sur 54, (sur fond bleu) ont mis en lien la forme « connai » avec « confiance » ce qui semble indiquer une relation forte entre les

deux termes. De même, le sujet 57 n'a pas utilisé le terme de connaître au sens de personne, mais a en revanche utilisé celui de confiance. Le contenu de son discours a permis de faire apparaître que bien que n'ayant pas utilisé le terme « connaître », il est sous entendu.

Sujet 57 : La relation de confiance est basée sur le fait qu'il a fallu construire des relations entre nous, mais c'est le côté électoral de la chose. C'est-à-dire que c'est une campagne électorale qui forge cela quelque part... Cela c'est la camaraderie.

Il semble difficile de concevoir que la construction d'une relation amicale puisse s'élaborer sans la connaissance des uns et des autres. Cette amitié prend forme en fonction des représentations que les individus ont des uns et des autres, de leurs capacités, affinités, fiabilité, intégrité... Dès lors bien que certains sujets n'aient pas parlé de connaissance de l'autre, la relation de copain ou de camaraderie sous entend, pour nous, que les individus concernés ont appris à se connaître et qu'ainsi une relation de confiance peut s'établir.

Enfin, nous avons mis en rouge, dans le tableau, les éléments d'expression qui indiquent l'effet produit sur le fonctionnement quand on connaît les personnes. Ici 26 sujets indiquent que le fait de connaître les personnes, leur qualité, leur compétence peut faciliter le fonctionnement de la gestion de crise. Ainsi, deux catégories d'éléments liés à cette connaissance des personnes semblent améliorer le fonctionnement :

- le fait de connaître les personnes permet de savoir avec qui, quoi et comment gérer la situation
- le fait de connaître les personnes aide, facilite le fonctionnement.

*Sujet 12 : On se connaît suffisamment, on **sait** qu'on peut compter les uns sur les autres*

*Sujet 24 : Et le fait de connaître les personnes, derrière **ça aide***

Les expressions sont nombreuses pour décliner l'importance de la relation et plus particulièrement de la connaissances des personnes, dans le fonctionnement de l'organisation, dans la gestion de la crise. Il y a ceux qui disent que se connaître, ça aide (sujet 24), c'est plus facile (sujets 8, 20, 38, 45), on sait comment et qui (sujets

23, 26, 32, 54, 12, 15), c'est plus simple (sujet 16) ou encore c'est une chance (sujet 16) mais tous tendent vers une gestion de crise qui fonctionne « bien » grâce à cela.

En effet, savoir qu'on a des affinités avec un collègue, que tel autre est réactif, qu'il est rigoureux, efficace, qu'il a le sens de l'information essentielle... réduit les incertitudes, diminue le stress et facilite ainsi l'action. La relation de confiance devient alors un objet d'étude dans l'approche relationnelle de la communication en gestion de crise dans la mesure où elle semble avoir une influence sur son fonctionnement.

Pour comprendre le mécanisme de la confiance, nous avons élaboré un corpus « auteurs » constitué de 16 textes et nous avons obtenu l'univers de référence de la confiance.

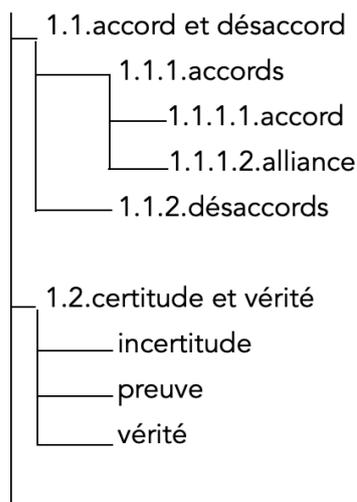
Classe	fréquences	%	actant	acté
sentiment	2099	2.823%	40%	60%
cognition	484	0.651%	34%	66%
communication	474	0.638%	34%	66%
gens	398	0.535%	37%	63%
comportement	355	0.478%	36%	64%
organisation	275	0.370%	29%	71%
politique	243	0.327%	44%	56%
temps	240	0.323%	26%	74%
finance	213	0.287%	35%	65%
droit	203	0.273%	44%	56%

Tab. n°15 : Univers de référence de la confiance

Le tableau 15 affiche, par fréquence décroissante, les univers de référence des mots (occurrences) des textes relatifs à la confiance. L'univers de référence représente le contexte général des discours sur la confiance. Seuls les termes significatifs sont affichés en fonction du scénario d'analyse fourni avec le logiciel Tropes. Ce scénario « Concepts FR V8 » regroupe les termes du corpus dans des classes d'équivalences d'un thésaurus généraliste grand public.

Sur ces textes on constate que la confiance est essentiellement un sentiment. C'est-à-dire que 2099 occurrences évoquent une expérience émotionnelle subjective, causée par une réaction à une représentation que l'on se fait de quelque chose (Glaser, 2014). Ce sentiment est véhiculé par les autres classes telles que la

1. Comportements et sentiments



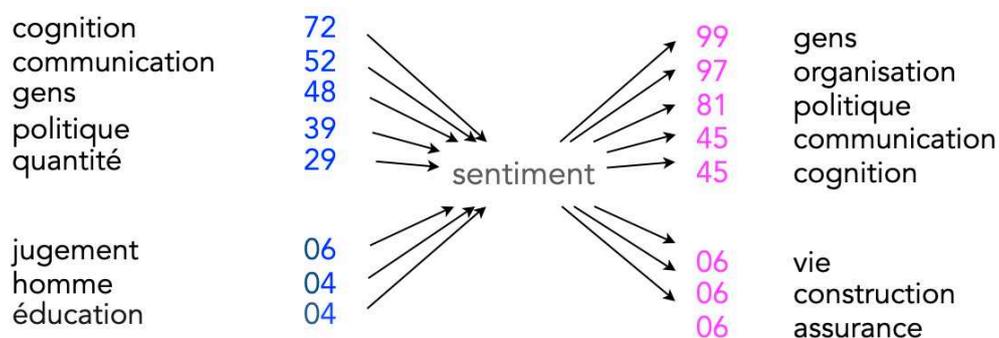
Scénario concepts FR V8

cognition (484) ou la communication (474). Ici, on peut constater que le sentiment est plutôt une expérience actée c'est-à-dire, rarement sujet de l'action et si on regarde les sous-classes organisation et temps, elles sont les plus fortement subies.

Ces remarques sont particulièrement intéressantes pour notre recherche, car ici la confiance est un sentiment en réaction subie par les événements et décisions prises. Ce qui confirme notre point de vue qu'il est important d'inverser la nature de la confiance pour en faire un moteur de l'action et non le résultat.

Nous savons également ici que les leviers de ce changement sont la connaissance, la communication, les personnes et les comportements. Voyons maintenant à quel niveau ces sous-classes interviennent-elles. Dans le scénario *Concepts FR V8* une des « valises » sémantiques est « comportement et sentiments » et une autre est « certitude et vérité ».

Le schéma *Scénario concepts FR V8* à gauche montre un exemple de répartition des sous-classes. On voit la hiérarchie (non visible dans le logiciel). La classe 1 emboîte les classes 1.1 et 1.2 et 1.1 emboîte 1.1.1 qui contient les mots [accord ; alliance]. La sous-classe 1.2 emboîte les mots [incertitude ; preuve ; vérité]. Cela signifie que pour l'analyse, les fréquences d'apparition des mots [incertitude ; preuve ; vérité] sont ajoutées à la classe 1.2. C'est à partir de ce tri des mots du corpus de textes et la position de ces mots dans les phrases (avant le verbe comme sujet et actant ou après le verbe comme complément et acte) que l'on peut donner la répartition des actants et des actés pour la valise sémantique « sentiment ».



Tab. n°16 : Relation des sous-classes du sentiment (*Tropes, extrait*)

Le tableau 16 des *relations des sous-classes du sentiment* donne les fréquences de cooccurrence des sous-classes de la classe centrale « sentiment ». Ici, on voit que les auteurs parlent du sentiment de confiance, ils évoquent « la cognition » (72 fois) et « la communication » (52 fois) comme moteur du sentiment alors que « les gens » (99 fois et que nous traduirons par population dans la suite de cette analyse) et l'organisation (97 fois) comme étant ce qui est le résultat du sentiment.

Dès lors, nous avons une confirmation : La confiance relève d'un sentiment fondé sur la connaissance et une forme de communication, elle influence à la fois les personnes et les organisations. Toutefois, les modalités [personnes ; cognition ; communication ; politique] sont à la fois dans le moteur et dans le résultat. Il y a donc probablement un effet de récursivité. Rien d'étonnant si comme nous l'avons évoqué la confiance est un problème d'interaction c.-à-d. un problème de co-construction d'un système commun de significations.

L'univers de référence de la confiance ainsi analysé, nous donne des indicateurs susceptibles d'orienter l'analyse de notre corpus. Nous avons ici choisi de nous focaliser sur le sous-corpus ***discours_confiance** pour mettre en évidence l'influence de cette relation sur la gestion d'une crise inondation.

Le sous-corpus présente 89 textes et 36 sujets sur 54 qui parlent de confiance dans leur discours avec 133 occurrences du terme « confiance ». Nous avons trouvé opportun de procéder à une analyse manuelle des fondements de la confiance pour nos interviewés. En d'autres termes nous interrogeons ce qui caractérise la confiance dans la gestion de crise et qui en facilite le fonctionnement. Pour cela nous avons utilisé l'univers de référence tiré de notre corpus « auteurs » qui caractérise la confiance comme un sentiment véhiculé par plusieurs éléments dont la connaissance de l'autre (identitaire ou ses compétences), la communication, le comportement, le partage de valeurs, idées. C'est ce que synthétise le tableau ci-dessous.

Sujet	Fréq	Fondements	Sujet	Fréq	Fondements
1	3	Compétences	30	2	Sentiment
3	2	Partage (valeur/idées)	32	7	Compétences
4	2	Compétences	36	8	Connaissance
5	2	Partage (vision, affinités)	38	2	Connaissance Comportement
6	5	Comportement	40	2	Sentiment
7	2	Connaissance Comportement	42	1	Connaissance

Sujet	Fréq	Fondements	Sujet	Fréq	Fondements
9	1	P.C.S.	43	10	Comportement
11	1	Connaissance	44	2	partage (engagement)
12	5	Connaissance	45	8	Connaissance
13	2	Compétences	47	7	Compétences
14	8	Partage (respect)	49	1	Compétences
15	4	Comportement	50	3	Partage (idées, valeurs, info,
16	6	Compétences Comportement	52	1	Compétences
17	2	Connaissance	53	1	Connaissance
22	0	Partage (amis)	54	1	Connaissance
24	7	Compétences	55	1	Compétences
27	10	Compétences Connaissance	56	3	Compétences
29	2	Compétences	57	9	Connaissance

Tab. n°17 : Analyse des fondements de la confiance

Le tableau 17 indique dans la colonne « fréq », la fréquence d'utilisation du mot confiance par chaque sujet dans le corpus ***discours_confiance**.

Ce tableau doit se lire pour le sujet 1 : il a parlé 3 fois de confiance et ce en terme de compétence. Les fréquences varient de 0 à 10 et 10 sujets sur 36 l'ont utilisé plus de 5 fois pour exprimer ce que la confiance était pour eux. Nous avons pointé dans le discours des sujets, ce qui pour eux étaient des éléments essentiels à la confiance. Nous avons ainsi noté dans les colonnes 3 et 6 :

- le terme « **Compétence** » lorsque les interviewés (11 sujets sur 36) ont développé une expression autour de ce thème pour décrire la confiance (qualités professionnelles, humaines) :

Sujet 16 : Et ce qui fait que j'ai confiance en quelqu'un c'est l'expérience et le fait que ça soit toujours cette même équipe qui travaille entre elles et derrière, il y a beaucoup, beaucoup, on le sait, en dehors des crises, d'acquisitions, de compétences, de travail.

Sujet 56 : La confiance découle essentiellement des relations qu'on a entre nous et de la compétence de ces gens-là.

- le terme « **Connaissance** » lorsque les sujets (15 sujets sur 36) ont fait référence à la connaissance des gens, des personnes, des acteurs internes et externes. C'est l'élément que nous avons développé plus haut et dont les occurrences étaient nombreuses dans le corpus ***discours_relation**.

Sujet 11 : Donc après, il faut aussi se faire confiance, il faut aussi se connaître

Sujet 38 : comme on se connaît on sait comment la personne qui est en face de soi mal va réagir

- le terme « **Comportement** » lorsque les sujets (10 sujets sur 36) ont précisé que la confiance était liée au comportement qu'il soit bienveillant, réactif, humain...

*Sujet 32 : J'ai confiance en quelqu'un qui sait dire oui et qui sait dire non
Quelqu'un de direct qui ne passe pas par quatre chemins. Quelqu'un qui est réactif et qui sait les choses.*

Sujet 07 : C'est plus sur le comportement humain que sur des connaissances dans ce secteur-là

Sujet 29 : Déjà il y a une relation de confiance, c'est primordial et ce sont des personnes qui ont été choisies par rapport à leur facilité et leur calme.

- le terme « **Communication** » lorsque les sujets (18 sujets/36) lui ont accordé une grande importance dans la relation de confiance :

Sujet 50 : Je pense qu'on n'est pas dans la confrontation stérile, il y a des échanges et des débats, etc. On discute, on essaie de trouver des solutions ensemble

Sujet 22 : Donc, à ce niveau-là, la cohésion est très importante et il y a beaucoup de communication entre le personnel et les élus.

Comme nous l'avons vu plus haut, ces éléments sont des leviers à la confiance, comme le partage de valeur, d'idée, de vision politique, sociale.

- le terme « **Partage** » quand les interviewés énoncent que la relation de confiance est une question de partage de valeur, d'idée, de vision, mais aussi de partage d'information et de partage d'amitié. Bien que ne figurant pas en ce terme dans le tableau des sous-classes du sentiment (tab.16) tout semble indiquer dans leur discours, que ce partage est incontournable dans la construction de la confiance. Ceci nous autorise à le rapprocher de politique, homme et communication éléments des sous-classes du sentiment de confiance.

Sujet 57 : De fait, en partageant les valeurs humanistes on retombe sur cette confiance, qui vient naturellement

Sujet 55 : C'est les valeurs qu'on partage sur la gestion communale, sur la politique locale.

Ce partage semble se construire dans le temps et nous avons noté cet élément pour 3 sujets ; il fait d'ailleurs partie des éléments constitutifs de l'univers de la confiance. La construction de la confiance s'élabore dans le temps et dans le partage d'idées et de valeurs. Nous avons trouvé intéressant de pointer aussi l'aspect sentimental de la confiance dans les discours. Le terme "Sentiment" dans le tableau fait référence à l'expression d'un ressenti :

Sujet 24 : La confiance pour moi, c'est ce que je vous disais de pouvoir ressentir que la personne en face va prendre des décisions

Sujet 40 : J'ai ressenti qu'ils avaient confiance en nous.

Sujet 57 : C'est ressenti par l'ensemble des copains et copines. On est dans ce type de relation là.

Nous voyons bien ici que la confiance relève bien d'une expérience émotionnelle, un sentiment, en réaction à une représentation que l'on se fait des compétences, connaissances, comportements des autres dans la gestion d'une crise. Enfin, pour répondre à nos interrogations sur le lien entre confiance et fonctionnement, nous reprenons ici le tableau 17 dans lequel figurent dans la colonne « lien confiance » les expressions sur l'effet induit de la confiance.

*Sujet 6 : On a une relation de confiance, **je pense que c'est mieux***

*Sujet 55 : **Cela fonctionne** parce qu'on est sur des relations de confiance*

*Sujet 52 : **Donc ça se passe bien** en plus, on se fait confiance, avec mes équipes*

*Sujet 45 : **Ce qui nous rend efficaces**, c'est parce qu'on a confiance l'un en l'autre.*

Sans aller plus loin, les expressions ci-dessus montrent que la relation de confiance est le moteur d'un bon fonctionnement. Cette relation favorise l'échange d'informations et de conseils et cela peut influencer indirectement la prise de décision. De même, la connaissance des personnes, de leurs réactions et prédispositions permet d'anticiper l'action, de la rendre plus efficace. Nous sommes ici dans le cadre d'un environnement professionnel où il est question d'équipe, de partage, mutualisation de compétence, de décision collective et nous avons vu

parfois aussi que ce cadre était ouvert aux affinités, à l'amitié. Certains facteurs semblent renforcer la confiance comme la communication (se dire les choses), la réactivité (qui fait gagner du temps), le respect du rôle de chacun, l'esprit positif, l'entraide, l'engagement... Prax (2003) parle de 5 catégories de convention qui favorisent un niveau de confiance suffisant pour travailler ensemble. Ces catégories, nous les avons retrouvées dans les discours de nos interviewés :

1. Intégrité qui se caractérise par la loyauté, le respect, la fiabilité et l'engagement et qui permet de mettre en œuvre des comportements comme être réactif, loyal, fiable.
2. Habilitation caractérisée par les savoirs, compétences et qui permet de mettre en pratique les compétences avec succès et de partager les expériences.
3. Ouverture c'est la volonté de partager des idées et des informations et de porter de l'intérêt aux autres.
4. Charisme qui se décline par l'empathie, l'envie de bien faire, la bonne volonté, la générosité et permet ainsi l'entraide, l'amitié, la courtoisie, l'humilité
5. Attentes qui touchent au bénéfique potentiel, la cohérence, l'évaluation et qui engagent des comportements d'écoute des attentes, de recherche de consensus et de cohérence.

Nous voyons bien là le reflet des discours que nous avons analysés. Une fois admis que la subjectivité, l'affectif, l'émotion, gouvernent nos représentations individuelles, on conçoit que le processus de construction collective d'une représentation passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération de ces différentes subjectivités. Ce processus nécessite des qualités humaines d'empathie, de « reliance » davantage que des capacités d'analyse (Prax, 2003). La perspective pour les cellules de gestion de crise, faute de construire cette représentation commune pour certaines, est de maintenir ce niveau de confiance, de relation et donc de communication nécessaire pour gérer les crises efficacement.

8.4. OBJECTIF 2 - Piste 1 de recherche

LES COMMUNES QUI PARTAGENT UNE MÊME LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT ONT PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

▸ *Données appliquées*

Pour justifier notre interprétation, nous nous appuyerons sur deux éléments :

- L'analyse comparée des indicateurs ***fonctionnement_organisation** sur l'ensemble de groupe étudié.
- Une analyse interprétative des éléments abordés pendant l'entretien sur les différents fonctionnements (agiles vs rigides/centralisés vs délégués).

▸ *Analyses et résultats*

Le fonctionnement de l'organisation est un grand chapitre de nos entretiens. Il est invoqué dès la fin de l'évocation hiérarchisée (Déroulé de l'entretien p.41) quand il ne l'est pas naturellement dans cette première phase. Trois questions guident cette partie :

Pouvez-vous me parler de l'organisation générale lors d'une situation de crise ?
Qu'est-ce qui marche ?
Qu'est-ce qui ne marche pas ?

La question de l'organisation générale vise à mieux comprendre 2 volets d'une même entité. Le but étant évidemment de comprendre ce qu'est l'organisation de l'équipe ciblée et incarnée par le sujet, mais également de comprendre ce qu'est l'organisation pour l'individu. Ce que nous pointons ici c'est l'éventualité d'une différence entre ce que l'individu pense de son organisation et l'organisation elle-même. Ainsi, sélectionner plusieurs individus au sein d'une même organisation prend de fait tout son sens.

L'intérêt du premier volet est donc d'obtenir des informations sur le fonctionnement, les habitudes ou tout simplement les logiques opératoires qui font le succès ou non de l'équipe. Cette compréhension nous offre un premier degré d'évaluation.

L'intérêt du deuxième volet est de nous permettre de confronter les discours, à la fois pour estimer les critères de dissonances, mais aussi pour établir l'analyse des représentations sociales.

Le discours sur l'organisation se décompose selon deux voies. Soit le sujet comprend la question comme une demande sur l'organigramme. Il se lancera alors dans un discours descriptif de l'organisation en présentant ce qu'elle est. Soit le sujet comprend la question comme une demande sur les fonctionnements. Il se lancera alors dans un discours descriptif de l'organisation en présentant ce qu'elle fait. Lorsque les retours étaient selon nous trop factuels, nous avons essayé d'incorporer un questionnement plus personnel en incluant les notions de bien et de mal.

Le but initial est de comprendre si l'organisation décrite est une organisation souhaitée ou non. En revanche, nous n'avons pas pris en considération l'importance des biais cognitifs et surtout celui de négativité (Vaish, A., Grossmann, T., & Woodward, A., 2008). Ce dernier implique que les informations retenues par notre cerveau sont plus souvent d'ordre négatif. Dès lors, les réponses se sont régulièrement orientées vers des éléments du fonctionnement qui ne vont pas. Le problème d'un tel biais porte sur le poids interprétatif des données. *In fine*, nous ne pouvons pas réellement déterminer si le fonctionnement de l'organisation est particulièrement caractérisé par des difficultés ou si le recueil de données se heurte à un biais d'ordre cognitif que nous ne pouvons écarter. Qui plus est, nous pouvons également noter la propension à se référer aux retours d'expériences, plus concrets que le simple appel à la mémoire. Ces derniers, lorsqu'ils sont institués, pointent particulièrement sur des aspects à améliorer et peuvent inciter à une réflexion orientée sur des problèmes.

Dans le cas d'une description de l'organisation, nous comprenons que l'équipe se limite la majorité du temps aux élus volontaires pour la gestion de crise. Les adjoints et les maires sont donc souvent les plus représentés dans les discours, avec parfois l'apparition des services techniques (dans le cas d'entretiens avec des élus). Cependant, deux catégories d'acteurs externes sont également apparues comme faisant presque partie d'une forme d'organigramme implicite. D'abord, nous retenons la présence des gendarmes et des pompiers. Ces acteurs semblent en interface avec les équipes municipales (élus, agents techniques, policiers

municipaux) communiquant avec le poste de commandement de crise (PC) et agissant sur le terrain soit de manière indépendante, soit en support.

Puis, nous retenons la présence d'acteurs immatériels comme PREDICT SERVICE qui joue à la fois le rôle d'outil et d'acteurs informationnel. Les services de PREDICT sont quasiment omniprésents dans le discours, allant du simple partage d'information à l'aide à la décision. Dans un registre similaire, nous pouvons citer la préfecture du Gard qui, tout comme PREDICT SERVICE, engage et supervise l'alerte.

La première question est la question centrale, et compte tenu de ses frontières, les réponses tournent essentiellement autour de deux axes. Le premier c'est une description de l'organisation, ou plutôt de l'organigramme. C'est un état de fait sur ce qu'il existe sans déclaration d'action.

Sujet 11 : Non, je ne suis pas sur le terrain, je suis vraiment dans la cellule de crise.[...]En tout cas le rôle de coordination pour moi., c'est mon rôle avant tout.

Sujet 12 : On est une petite village, on n'a pas tout ce genre de matériel que certaines grandes communes peuvent avoir, mais nous, on n'est pas équipé à ce point là.

Le second est une description opératoire, une description de ce qui est fait par un acteur, le groupe ou plus largement la commune lors d'une crise.

Sujet 6 : Pour gérer les choses avec la DDTM, j'ai le numéro du chef de secteur et je gère ça en direct avec lui.

Sujet 14 : On me donne des directives et après à moi de gérer sur le terrain la manière dont je peux intervenir rapidement.

Ce que nous remarquons, c'est que la majorité des réponses s'appuie sur une description d'un événement, souvent le plus récent, sinon le plus marquant. Dès lors, nous ne pouvons pas affirmer que le fonctionnement décrit est le fonctionnement à l'œuvre aujourd'hui dans chaque cas. En revanche, chaque individu a fait preuve d'une forme de retour réflexif tout au long du discours, façonnant l'idée d'une organisation consciente et résiliente. En l'occurrence, cette réflexion de l'organisation se précise et devient courante au fur et à mesure des questions sur l'évaluation. C'est grâce aux questions sur ce qui marche et sur ce qui ne marche pas que nous pouvons mesurer l'écart entre ce qui est et ce qui était et

ainsi évacuer du discours ce qui ne reflète pas l'état de l'organisation à l'heure de l'entretien.

Dans le cas de nos entretiens, déceler ce qui fait la logique opératoire partagée des communes revient à étudier le partage d'éléments fonctionnels. Pour cette étude nous retiendrons le P.C.S. et l'agilité.

Le P.C.S. est évoqué dans chaque entretien. Présent sous les indicateurs ***outils** et ***organisation_fonctionnement**, le discours autour du P.C.S est un bon moyen d'établir l'état fonctionnel de la commune puisqu'il est caractérisé par son état. Le P.C.S. est ainsi révisé, vieux, récent, construit par la commune, développé par un cabinet, etc. Plus que cela il est questionné sur son utilité réelle en situation et soulève des commentaires précisant la culture organisationnelle autour de lui.

Abordée plus haut, l'agilité est présente dans les discours. Pour cadrer notre étude, nous avons réalisé une sélection de textes sur la base d'un champ lexical de l'agilité, retenant les termes comme : adaptation (et ses dérives), flexibilité (idem), intelligence (idem), agile (idem). 99 textes ressortent pour un total de 2767 où la forme la plus présente est « adaptabilité ».

Sur 54 sujets analysés, 40 correspondent aux textes retenus dans ce champ lexical. Nous sommes donc en présence d'une majorité d'acteurs invoquant des facteurs agiles dans leur discours. Maintenant, cette donnée ne permet pas de déterminer si les termes sont utilisés de manières positives (et donc présenter des traces d'agilité organisationnelle) ou négatives (par exemple : l'adaptation, ce n'est pas utile). Pour cela nous avons réalisé un tableau récapitulatif de la présence d'éléments agiles chez les sujets.

Sujet	Phrases retenues dans le sous_corpus	Phrases retenus dans le corpus total	Culture Agile
1	Cela nous permet de nous adapter [...] mais pourquoi pas s'adapter un peu ? Tout est possible.	-	1
2	Le problème, c'est qu'il me faut un temps d'adaptation pour voir un peu comment tout fonctionne.	On suit le protocole qui est sur PREDICT.	0
.....			
...			
.....			

Sujet	Phrases retenues dans le sous_corpus	Phrases retenus dans le corpus total	Culture Agile
57	[...]Par contre on n'est pas bridé par le P.C.S non plus, [...] mais on sait s'adapter aussi sur place.	-	1

Tab. n°18 : Analyse de contenu « agilité » (1 = présence agilité, 0 = absence).
Le tableau complet est en Annexe 7.

Ce tableau comporte une colonne avec les phrases issues du sous-corpus dédié au champ lexical (colonne B). La colonne C retient les exemples issus du corpus global sur lequel nous avons principalement ciblé ***organisation fonctionnement** et/ou le terme « P.C.S ». Lorsque les phrases retenues dans le sous-corpus du champ lexical ne nous permettent pas de déterminer si l'agilité est invoquée, nous renseignons dans la deuxième colonne un autre exemple pour vérifier que l'exemple ne relève pas d'un contexte particulier. Car l'absence d'un sujet dans le sous-corpus ne permet pas de déterminer si cela signifie qu'il n'y a pas de culture agile chez lui. Il peut très bien avoir employé d'autres termes ou métaphores que ceux de notre champ lexical. De la même manière, le sujet peut évoquer des termes clés, mais ne pas invoquer l'agilité. L'étude du corpus global et plus spécifiquement de la thématique ***organisation fonctionnement**, permet donc d'éviter les interprétations hâtives. Lorsque la colonne 2 n'est pas renseignée, c'est que l'expression observée en colonne 1 nous a paru suffisante. La colonne D relève donc de notre interprétation d'une agilité présente ou non dans l'organisation à travers le discours.

Ce tableau montre que 41 personnes emploient les termes de notre champ lexical avec une majorité d'association à « adapt ». 26 sujets ont nécessité une relecture via le corpus global (13 absentes du sous-corpus et 13 issues d'un emploi indirect des termes). Malgré tout, nous retenons 47 individus représentant une forme d'agilité dans le fonctionnement qu'ils décrivent. 5 personnes indiquent une forme plus conventionnelle de fonctionnement, faisant référence à des principes de hiérarchie ou à des organisations pyramidales. 2 révèlent une forme de paradoxe intéressant. Le sujet 42 décrit deux organisations différentes. D'abord, le sujet pointe une forme d'adaptabilité en situation de crise qui est finalement balayée par « on ne va pas improviser en situation de crise ». L'adaptabilité et l'improvisation sont donc perçues comme des entités opposées par le sujet. L'adaptabilité relevant de changements contrôlés dans l'ordre établi, et l'improvisation relevant d'activités hors cadres. Le sujet 46 explique quant à lui que l'adaptabilité dépend du cadre prévisionnel établi. Pour lui, il est nécessaire de construire et suivre un protocole pour que le jour J, le

temps gagné par une organisation séquentielle soit redistribué vers la gestion des imprévus. Il n'est cependant pas possible de déterminer si la gestion de cet imprévu sera organisée de manière agile, puisqu'aucune explication n'est donnée sur la manière dont les équipes fonctionneraient en ces circonstances.

Nous avons dès lors un premier niveau de réponse quant à la présence d'une logique opérationnelle commune.

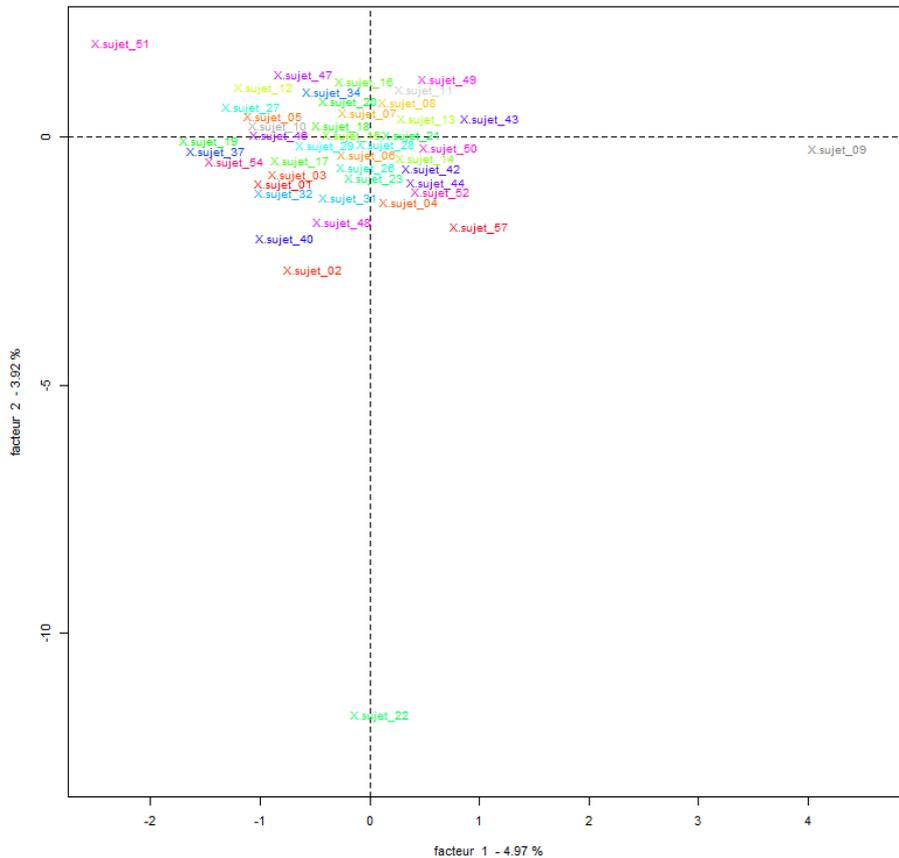


Fig. n°17: AFC du sous-corpus ***organisation_fonctionnement** associée à la variable ***sujet_X**

L'étude via le logiciel Iramuteq sur ***organisation_fonctionnement** nous offre un autre niveau de réponse. Nous avons donc réalisé une Analyse Factorielle de Correspondance sur le sous-corpus dédié à ***organisation_fonctionnement** auquel nous avons associé la variable d'en-tête ***sujet**. Par cela, nous pouvons croiser les discours tenus par l'ensemble des sujets et observer les écarts relevés avec le logiciel.

L'AFC nous montre trois catégories de répartition sur environ 8% de dispersion. Cela nous indique que l'AFC n'est pas suffisante pour appuyer nos interprétations et qu'une analyse plus approfondie est nécessaire. D'abord, la majorité des sujets ont un discours similaire sur l'**organisation_fonctionnement**. En gardant à l'esprit ce faible écart nous pouvons voir une deuxième catégorie correspondante aux sujets 40, 48, 57 et 2 qui forment un groupe détaché où les sujets 40, 48 et 2 appartiennent à la même commune. Puis la dernière catégorie est celle des sujets éloignés (toute proportion gardée) avec les sujets 51, 9 et 22. Maintenant, étudier ces écarts nécessite la réalisation d'une AFC par la méthode Reinert. Cette dernière réalise une classification « simple sur segment de texte » compte tenu de la taille relativement petite de nos textes accrochés à ***organisation_fonctionnement** et cible un minimum de classes terminales égal à 7.

L'indépendance des classes est déjà observable via le dendrogramme. Cette indépendance est encore plus visible via l'AFC correspondante.

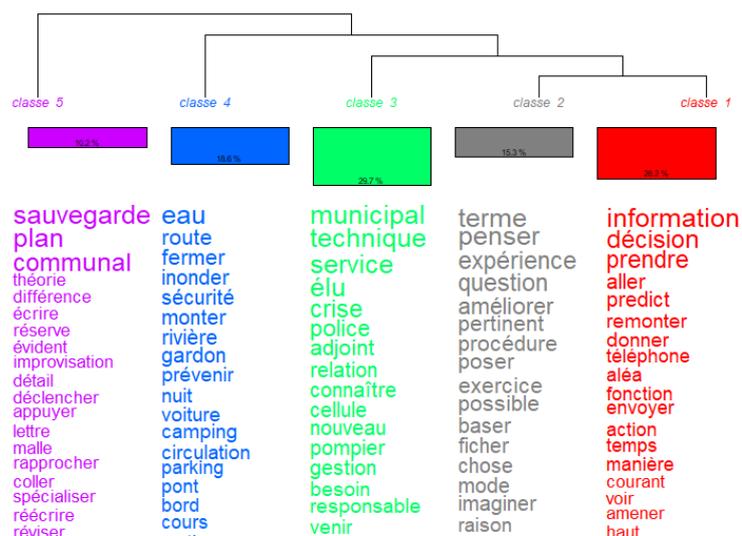


Fig. n°18 : Dendrogramme de ***organisation_fonctionnement** par la Méthode Reinert

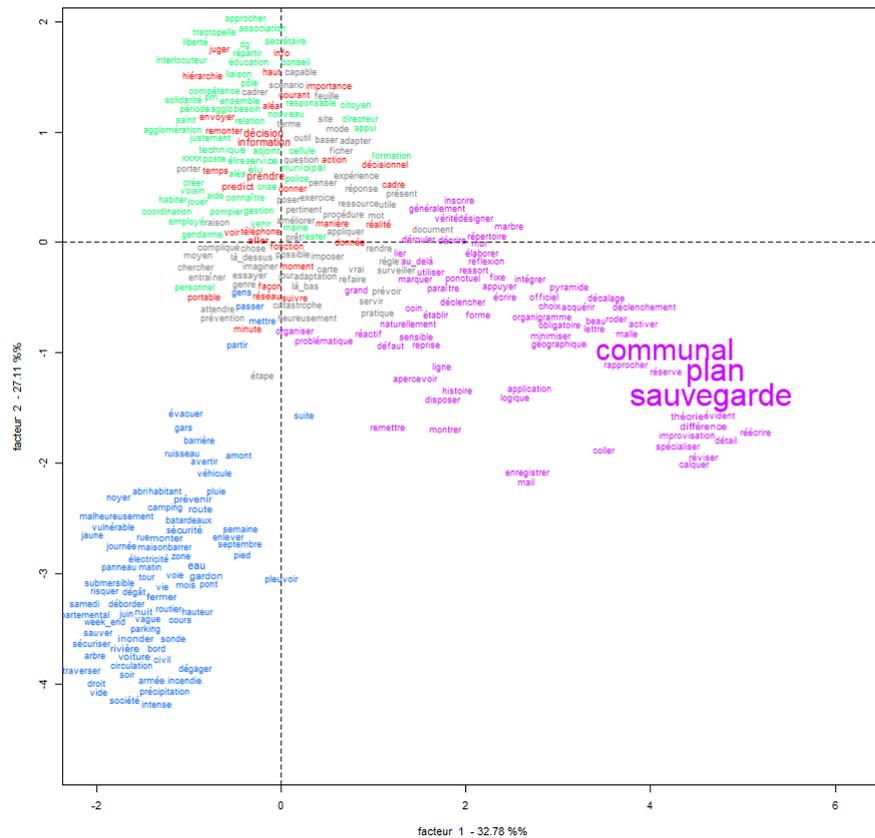


Fig. n°19 : AFC associée à ***organisation_fonctionnement** par la méthode Reinert

Nous retrouvons deux classes (4 et 5) détachées du discours sur le fonctionnement.

La première chose que nous remarquons est cette distance particulière de la [classe 5]. Cette dernière correspond au discours sur le P.C.S et nous y retrouvons la dichotomie « théorie vs improvisation ». Cela soulève donc une interprétation différente, quoique pas si éloignée de notre première analyse. Le P.C.S garde sa présence dans le discours malgré un rôle relatif qui se confirme en observant sa relation détachée d'un discours global sur le fonctionnement de l'organisation. On retrouve dans cette AFC la distance discursive, mais nous remarquons aussi la taille significative du P.C.S que ce soit par une proportionnalité de fréquence (94%) ou de Chi² (1677,5 ; p<0,0001). Dès lors, on pourrait penser que le P.C.S. a été évoqué comme un automatisme, un objet qu'il faut s'assurer de mettre en avant. En revanche, nous pouvons déjà questionner son usage relatif dans l'étude de l'environnement agile.

La [classe 4] quant à elle se caractérise par les termes en lien avec le contexte de l'inondation. Nous y retrouvons « l'eau », la « rivière », et tous les éléments d'actions ou contingents qui s'y rattachent. Ainsi, « fermer », « sécurité », « route » sont les

actions retrouvées régulièrement lorsqu'un événement se prépare. Ils ferment les routes, sécurisent les ponts, ferment les parkings, préviennent les campings et contrôlent la montée des eaux et les bords de cours d'eau. C'est la classe du contexte par excellence que nous retrouvons dans chaque corpus.

Nous avons ensuite la [classe 3] qui fait référence aux relations observables sur le terrain entre les différents acteurs d'un côté et les concepts rattachés de l'autre. « Police municipale », « services techniques » « adjoints » sont donc rattachés à « relation », « connaître », « gestion de crise ».

Enfin, les classes [1] et [2] sont reliées dans le discours par un lien « objet/référent ». En classe 1 nous retrouvons les objets évoqués comme la prise d'information ou de décision, Prédicte, le téléphone, etc. En [classe 2] sont rassemblés les mots utilisés avec cette [classe 1] pour consolider le sens. On y retrouve « terme », « penser » « expérience », « question ».

Les segments de textes caractéristiques sont assez flagrants quant à la liaison de ces deux classes. Par exemple : « en termes de fonctionnement », « je pense que Prédicte est » , « pour ça on se base sur l'expérience ».

L'AFC est un bon moyen de se rendre compte de l'usage discursif des mots par les acteurs. On retrouve les trois premières classes au centre du graphique, relevant donc d'un discours consensuel dans le fond et dans la forme. Puis un détachement des classes [4] et [5] qui relèvent d'un écart discursif dans la forme et possiblement dans le fond. Pour vérifier cela il est possible de générer un graphique à bâtons sur la base d'un calcul du Chi² sur les modalités de la variable ***sujet**. Ce graphe permet d'observer l'écart discursif des sujets par rapport aux classes retenues par la méthode Reinert. En somme, il synthétise les différences que l'on peut observer chez les acteurs de la gestion de crise.

Le graphique suivant montre la répartition des sujets sur les 5 classes. Plus le bâton est haut, plus le discours du sujet se détache du discours général. Les couleurs sont données arbitrairement par le logiciel pour une meilleure visualisation.

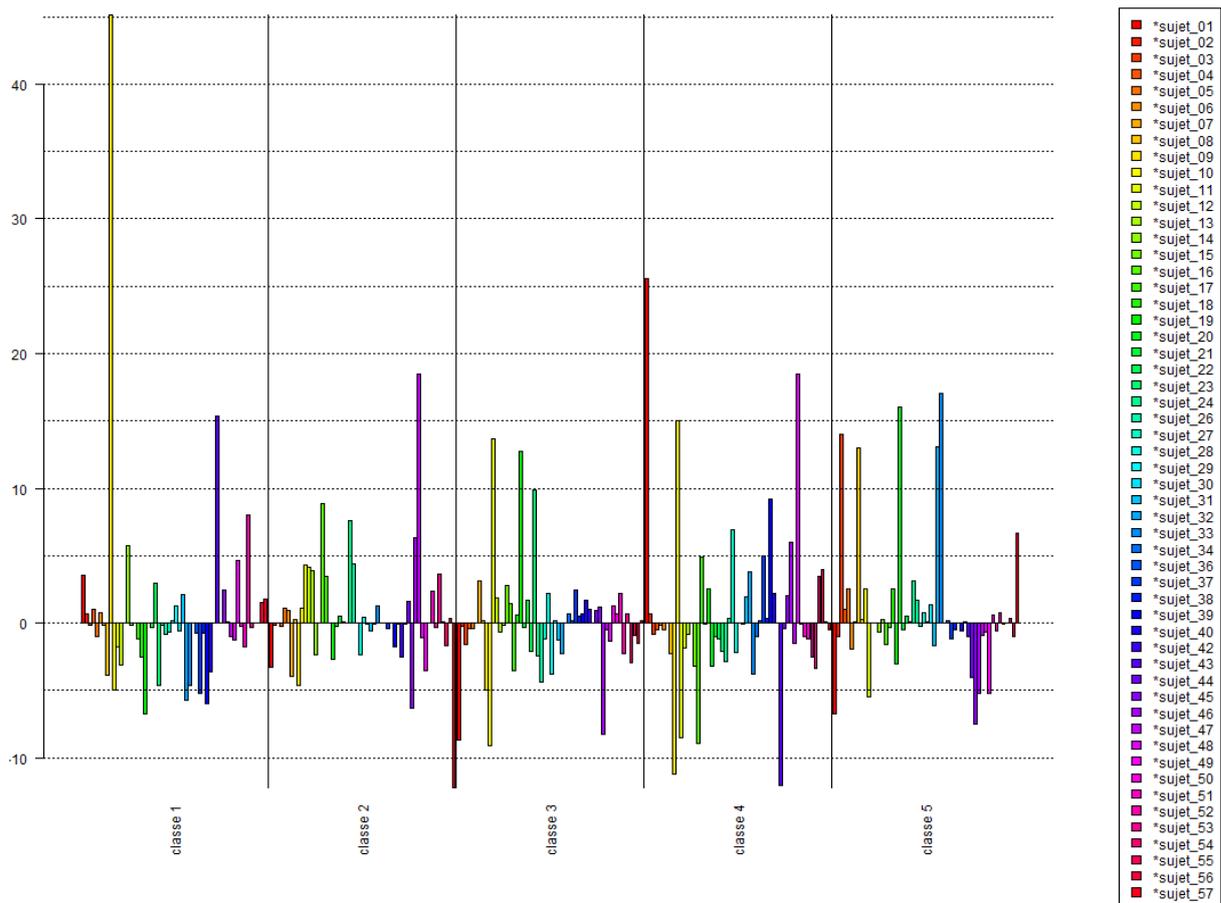


Fig. n°20 : Répartition des ***sujets** sur ***organisation_fonctionnement** par classes

À première vue, la classe 1 saute aux yeux avec le bâton le plus haut. Il s'agit du sujet 9 qui se retrouve également dans les écarts de l'AFC précédente. L'observation des formes associées au sujet 9 (Annexe 8) montre que les mots « information » et « décisionnel » sont sur-représentés en comparaison aux autres sujets de ce sous-corpus. Dès lors, on retrouve le discours particulier du sujet 9 sur l'importance de l'information et de son influence sur la prise de décision. Nous ne disons pas que le reste des sujets ne considère pas l'information de la même manière, seulement que le sujet 9 a accentué son discours sur le « fonctionnement » autour de ces facteurs.

La classe 4 génère également un certain nombre de divergences. A titre d'exemple, trois sujets peuvent retenir notre attention.

Le sujet 1 est extrêmement divergent pour la classe 4 traitant du contexte de crise. Grâce à l'étude croisée avec l'Annexe 8 nous pouvons voir que les formes « maison » « rivière », « majeur » ou « niveau » sont sur-représentées dans le

discours. Ces formes ont respectivement un score de probabilité d'occurrence de $\frac{1}{10^{4,4}}$; $\frac{1}{10^{3,2}}$; $\frac{1}{10^{3,1}}$; $\frac{1}{10^3}$

Ce tableau est également un bon moyen de vérifier que les termes renseignés sont bien issus du champ sémantique associé à la classe indiquée. Iramuteq permettant de visualiser les segments de textes caractéristiques associés à un sujet et retenus pour les calculs. En l'occurrence, « majeur » et « niveau » correspondent au contexte inondation puisqu'il ne s'agit pas de risque majeur ou de niveau d'alerte, mais de crue majeure et de niveau d'eau.

Le sujet 10, bien que moins divergent, se distingue également. Les formes « maison », « collège », « gardon », « camping » avec respectivement un score de puissance de 3; 2,7; 2,5; et 2,2. Nous retrouvons là encore des termes utilisés pour contextualiser l'explication d'un fonctionnement lié à l'inondation, avec une accentuation significative de la préoccupation des habitants.

Enfin, le sujet 48 dénote d'un exceptionnel usage des formes « parking » (7,8), « eau » (5,7) et « hauteur » (3,2), nous faisant comprendre qu'au-delà de la lecture simple de sa retranscription, son discours s'est démarqué par des explications orientées vers la gestion des parkings en fonction de la montée des eaux.

Les divergences sont essentiellement d'ordre discursif plus que sémantique. Nous venons en effet de voir que la classe 1 possède le sujet avec le score d'écart le plus élevé. En revanche l'étude montre qu'il ne représente qu'une divergence d'usage terminologique qui in fine, s'accorde avec la classification générale issue du corpus de tous les sujets. Dès lors, en retenant l'exemple du sujet 9 sur la **[classe 1]** il ne s'écarte pas vraiment du discours sur le fonctionnement qui invoque régulièrement la notion d'information. En revanche il s'écarte par un usage excessif (en rapport aux autres) de cette même notion. Finalement, nous annonçons plus tôt deux autres sujets éloignés : le 22 et le 51.

L'étude approfondie de leurs discours par la création d'un sous-corpus dédié à leur thématique ***organisation_fonctionnement** montre que seulement un paragraphe est dédié à cette thématique pour chacun des sujets. Dès lors, le poids de leur discours est potentiellement déséquilibré sur le plan d'un rapport sujet/sous-corpus. Deux éléments nous orientent vers cette conclusion. D'abord, ces sujets éloignés ne sont pas assez nombreux pour constituer un groupe divergent logique issu d'un

consensus à l'écart. En outre, leurs variables d'en-tête⁵⁹ ne reflètent aucune tendance significative. Puis, l'étude des profils constituant les classes de la méthode Reinert rapporte que le seuil significatif (p) n'est jamais atteint pour le sujet 22. Il en est de même pour le sujet 51.

Hormis les cas particuliers que nous venons d'étudier, les AFC nous montrent qu'il existe bien un consensus discursif vis-à-vis du fonctionnement à l'œuvre en période de crise. Pour presque la totalité des sujets le fonctionnement de l'organisation se décompose selon 5 classes de discours relevant soit d'un contexte soit d'une activité. En ce qui concerne l'activité, nous avons pu voir que l'organisation est une question de prise de décision dont l'information est un élément prédominant. Cette approche informationnelle du fonctionnement vient par ailleurs s'appuyer sur deux outils communicationnels : PREDICT et le téléphone. L'étude montre aussi que le P.C.S. est communément évoqué, mais il ne présente pas forcément la base d'une logique opérationnelle univoque. En revanche, nous avons pu voir la présence d'une agilité organisationnelle portant les marques d'un développement généralisé et en généralisation.

Nous pouvons donc penser que les communes interrogées possèdent une logique opérationnelle commune. Cette logique commune représente donc un dénominateur commun qu'il n'est pas nécessaire de construire pour agencer le développement d'un fonctionnement mutualisé.

⁵⁹ sujet_09, adulte, familial, fonctionnaire, homme, 5, event_non, barrage_oui,
sujet_22, senior, familial, élu, homme, 3, event_non, barrage_non,
sujet_51, senior, familial, élu, homme, 2, event_non, barrage_non,

8.5. OBJECTIF 2 - Piste 2 de recherche

SI LES COMMUNES ÉLOIGNÉES OU NON, PARTAGENT UNE MÊME REPRÉSENTATION DE LA GESTION DE CRISE, ALORS ELLES DEVRAIENT AVOIR PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

▸ **Données appliquées**

Pour appuyer notre interprétation, nous réaliserons deux analyses :

- Une étude des représentations sur la base de la Question 1 et 2 de notre entretien (cf. grille et cf. analyse Q1 & Q2)
- Une analyse lexicométrique et sémantique comparative des individus et des thèmes abordés pendant l'entretien portant sur la gestion de crise.

▸ **Analyses et résultats**

Il existe plusieurs méthodes (Moliner et Guimelli, 2015, b) pour établir une lecture des représentations sociales. Dans le cadre de ce travail, nous nous appuyons d'abord sur l'entretien qui en lui-même est construit dans une démarche exploratoire des représentations selon différents thèmes. Pour cette piste, les thèmes abordant le rapport sentimental au risque seront étudiés. Nous profiterons aussi d'une partie particulière de l'entretien, celle en amont où nous avons posé deux questions directes et avec une forme d'association verbale attendue.

Ces questions font directement référence à la méthode d'évocation libre et hiérarchisée⁶⁰ qui en début d'entretien permet de dégager une structure des représentations sociales. Au total, nous avons recueilli 55 réponses complètes (avec 3 mots donnés et leur classement).

Analyses de la première question

Pour rappel, la première question était :

- « Donnez-moi les trois « choses » les plus importantes pour gérer une situation de crise »

⁶⁰ L'explication de cette méthode est décrite en page 96

N° SUJET	RÉPONSES À LA QUESTION 1			CLASSEMENT 1		
SUJET 01	COMMUNICATION	CONNAISSANCE DU TERRAIN	ÉVALUATION	1	3	2
SUJET 02	INFORMATIONS	TIMING	ORGANISATION	1	2	3
SUJET 03	CALME	SÉCURITÉ	PRIORISATION	1	2	3
...						
SUJET 56	RÉACTIVITÉ	PROTECTION DES PERSONNES	PROTECTIONS DES BIENS	1	2	3
SUJET 57	DISCERNEMENT	RÉACTIVITÉ	INFORMATION	2	3	1

*Tab. n°19 : Liste des « choses » les plus importantes pour gérer une situation de crise
Le tableau complet est en Annexe 5.*

Le tableau 19 présente l'ensemble des réponses obtenues et le rang donné aux mots par les personnes interviewées. Au demeurant simple, la question s'est souvent heurtée à des difficultés de compréhension ou de réponse.

Pour ce qui est des aspects compréhensifs, les personnes interviewées pouvaient interpréter « 3 mots » comme synonyme de « brièvement », les engageant dans une narration plutôt que de nous donner 3 mots uniques.

Un autre aspect lié à la compréhension portait sur le domaine de réflexion (la situation de crise) et sa préposition « pour ». Ce dernier est un élément complexe qui selon les individus peut être compris selon un angle ou un autre. Ainsi, « pour » la situation de crise pouvait être compris comme « les étapes importantes » (Sujet 20) ou comme « les éléments importants ». Par conséquent, les réponses telles que « sécurité des administrés » sont des réponses diamétralement opposées dans la logique de compréhension à « du sang-froid ». Dans le premier cas le focus est donné à « ce qu'il ne faut pas oublier » dans une situation de crise, dans l'autre le focus est donné à « ce qu'il faut avoir pour gérer » une situation de crise.

Également, le thème porte un caractère temporel. Il y a la pré-crise, la crise, et la post-crise. Toutes trois s'entremêlent dans les réponses selon la représentation de l'individu. Nous aurons donc des réponses comme : l'anticipation (pré-crise), la disponibilité (crise) et le retour d'expérience (post-crise).

Il y a aussi des difficultés autour des réponses données. L'exercice relève d'une analyse par évocation hiérarchique des représentations sociales (Jodelet, 1989), par conséquent il nous fallait à minima 3 mots classés pour mener à bien l'analyse. Régulièrement, les personnes pour qui la compréhension fut difficile se sont aussi heurtés à trouver 3 mots, plus encore, ont eu des difficultés à les classer.

Cette difficulté s'est expliquée par 3 ponts :

- D'abord, l'entretien est la conclusion d'un processus plus antérieur à notre rendez-vous sur le calendrier. Il est le fruit d'échanges entre les communes et le service risques majeurs de l'agglomération d'Alès. Dès lors l'entretien revêt une solennité que le jeune chercheur n'a pas encore brisée. Pour certains individus, il s'agit encore d'un rendez-vous sous le contrôle de l'agglomération qui pourrait observer (et juger) les réponses.
- Cet élément va de pair avec le suivant : la spontanéité. L'idée que l'individu se fait de l'entretien n'a pas encore été altérée par une question aussi brève et précise qui peut surprendre. Viennent alors les bégaiements, les tentatives de réponses trop longues pour l'exercice ou bien l'absence de réponse sous couvert d'ignorance. C'est d'ailleurs également en lien avec un troisième point, celui du poids du thème abordé.
- Les inondations semblent avoir particulièrement marqué la population et ce poids induit par les événements peut rendre difficile le choix des mots pour décrire un sentiment. Dès lors, trouver 3 mots relève déjà d'un effort particulier, mais prend une envergure tout autre lorsqu'il s'agit de trouver les bons mots, les mots justes pour un sujet sérieux dont on ne connaît pas les aboutissants.

Seulement deux individus ne sont pas parvenus à répondre à cette question.

- Dans le premier cas (cf. sujet 19), il ne s'agit que d'une réaction contestataire à l'entretien dans son ensemble, sans savoir si l'exercice en lui-même ou l'*a priori* politique de sa provenance serait la cause. L'ensemble de l'entretien a été bref et ponctué de difficultés interprétatives. Dès lors, l'impossibilité de recueillir les données de cet entretien ne relève pas d'une faute inhérente à la question, mais bien du poids mésestimé de l'environnement de l'entretien.
- Pour le second (cf. sujet 53), c'est bien dans les difficultés retenues ci-dessus que notre individu s'est identifié. La soudaineté de la question, associée aux appréhensions personnelles ont créé une zone d'inconfort où exprimer un mot aura été possible, mais pas trois. Nous parlons de difficultés et non d'absence de sincérité, car la suite de l'entretien démontre un comportement inverse que l'on pourrait expliquer simplement par un relâchement des appréhensions au profit d'une discussion fluide et plutôt ouverte.

Le reste des réponses a pu être collecté et décrit plusieurs éléments. D'abord, l'exercice de réduire à un mot n'a pas toujours été simple. Au lieu de cela, c'est plutôt à une idée que certains individus sont parvenus à réduire leurs réponses. Par exemple, « l'amplitude géographique » ou « avoir une équipe structurée » sont deux éléments donnés comme mots pour l'exercice. Ils révèlent d'ailleurs une limite au traitement par évocation hiérarchisé lorsqu'il est effectué avec peu de personnes. Des réponses comme celle-ci sont légion et les réduire à une idée telle que le « contexte » semble pertinent. Cependant compte tenu du peu de réponses, injecter le terme de contexte revient à modifier un plus grand nombre de réponses qui correspondent à cette nouvelle « catégorie ». Le risque est ici d'amalgamer des réponses qui, dans le pire des cas, pourraient se retrouver plus d'une fois pour un même individu. Autrement dit, une personne pourrait avoir répondu trois fois la même chose sur le papier, alors qu'elle a exprimé 3 idées différentes dans sa tête. Les biais interprétatifs seraient nombreux, car « l'amplitude géographique » et le « jour de la semaine » sont par exemple deux réponses données par une seule personne.

Les réponses soulèvent également un questionnement sur le rôle sémantique et représentationnel des noms et des verbes. On a pu voir avec Marchand (1960), Hopper et Thompson (1984) et plus récemment Tribout (2010) que les mots ne s'interchangent pas. Du moins, il semble difficile de porter au même niveau de représentation l'emploi d'un verbe ou d'un nom. Dans notre cas, il est difficile d'aborder les réponses comme : *l'information* et *informer* sur un pied d'égalité. Bien que les auteurs précédents questionnent l'influence relationnelle d'un mot sur l'autre, ils n'expliquent ni la prédétermination d'un message par l'usage d'un mot, ni le sens donné à l'usage lui-même. Dès lors, il est d'autant plus pertinent de consolider le processus de collecte (cf. page 37) par une phase explicative. C'est d'ailleurs grâce à cette phase explicative de l'entretien que nous sommes en mesure de déterminer plusieurs indépendances terminologiques.

Pour reprendre l'exemple : *information* et *informer*, nous pouvons affirmer que les deux emplois ne sont pas équivalents et portent sur une relation d'actant et d'acté. *L'information* relève d'une structure sémantique qui positionne le nom comme circonstanciel (ou acté) puisqu'il est question de recevoir l'information afin d'être en mesure d'agir. À l'inverse, *informer* relève d'une position d'actant afférente à l'action d'informer des populations à risque.

Nous remarquons également que le panel de réponses peut se catégoriser de plusieurs manières. D’abord, nous pouvons catégoriser les résultats selon qu’ils se rapportent à des éléments personnels (internes), des éléments externes ou des éléments ambigus.

À titre d’exemple nous retenons :

CATÉGORIES	INTERNES	EXTERNES	AMBIGUS
FORMES	SANG-FROID	COMMUNICATION	MOBILISATION
	CALME	INFORMATION	DISPONIBILITÉ
	SÉRÉNITÉ	TIMING	
	RAPIDITÉ	ORGANISATION	
	ÉCOUTE	MOYENS MATÉRIEL	
	ATTENTIF		

Tab. n°20 : Formes classées par catégories de comportement des individus

Le tableau 20 montre quelles sont les formes (mots) que l’on peut regrouper suivant les trois catégories évoquées. La catégorie « externe » regroupe les formes du niveau organisationnel évoquées par les interviewés alors que la catégorie « interne » regroupe des comportements (ou attitudes) effectifs ou attendus, enfin la catégorie « ambigus » regroupe les formes qui peuvent être placées dans l’une ou l’autre des catégories suivant le contexte de discussion. Notre première interprétation s’attarde sur les tenants de ces catégories. Selon nous ils impliqueraient plusieurs biais déjà brièvement discutés plus haut : (a) Le premier serait opérationnel dans la mesure où c’est dans le manque de précision portée par la question que ces catégories se créent ; (b) Le second serait dans le baguage représentationnel que le chercheur ne peut prédéterminer et qui pourrait se préciser plus le nombre d’interviewés est grand ; (c) Le troisième est dans la méthode d’analyse interprétative qui peut relever d’autant de facteurs que ceux de l’astrologie et dont le chercheur se sentira plus ou moins proche.

Quoi qu’il en soit cette première catégorisation ne permet pas d’analyse personnifiant ultérieure puisque ces éléments peuvent avoir été cités en même temps par une même personne. Ce qui signifie que même si cette catégorisation est intéressante sur le plan conceptuel, elle ne répond en rien à une logique empirique reproductible et surtout observable. Autrement dit, soit on se positionne du point de vue du chercheur expérimental qui ne pourra pas réaliser l’identification particulière sur la base de cette catégorisation (trouver seulement les

représentations d'ordre « interne »), soit on se positionne du point de vue du chercheur ethnographique qui se retrouve face à des catégories imbriquées (un début de piste en quelques sortes). Pour reprendre notre exemple du premier paragraphe, nous pouvons catégoriser les réponses selon la représentation de la crise sur un axe temporel. Ainsi nous aurions selon une caractéristique temporelle : le pré-crise, la crise, le post-crise.

À titre d'exemple nous retiendrons :

CATÉGORIES	PRÉ-CRISE	CRISE	POST-CRISE
FORMES	ANTICIPATION	DISPONIBILITÉ	ÉVALUATION DES DÉGÂTS
	PRÉVENTION	RÉACTIVITÉ	RETOUR D'EXPÉRIENCE
	PRÉPARATION	COMMUNICATION	
	ENTRAÎNEMENT		

Tab. n°21 : Formes classées par catégories temporelles

Le tableau 21 montre quelles sont les formes (mots) que l'on peut regrouper suivant les notions de temporalité qui caractérisent la gestion des risques. Dans l'ensemble, il n'est pas évident de déterminer concrètement une logique opératoire ou psychologique grâce à ces résultats. En revanche, ils nous permettent de renforcer l'idée d'une influence représentationnelle sur la gestion de crise. Là encore, deux points de vue émergent. D'abord, l'étude approfondie des réponses (voir tableau 3 mots) nous montre qu'un même individu peut donner des mots appartenant à différentes catégories (sujet 14 ou 29) ce qui clôt le débat d'une représentation formelle du temps qui influencerait une gestion particulière. D'un autre côté, cette pluralité est un élément de réponse pertinent quant à la crise en soit, nous indiquant qu'elle n'est, à juste titre, pas cloîtrée à une temporalité donnée, mais plusieurs et que certains individus sont conscients de ce mouvement.

Dès lors, cette catégorisation nous donne la réflexion d'une nouvelle catégorisation divisant d'un côté ceux qui pensent la gestion de crise comme une période caractéristique d'un temps particulier, et ceux qui la considèrent comme constituante d'une pluralité temporelle.

Ces interprétations ne s'appuient que sur une lecture rapide des réponses, mais cette question portant sur l'étude des représentations, nous estimons nécessaire d'appuyer nos propos par une *triangulation méthodologique* (Denzin, 1978, p.291)

qui met à profit différentes méthodes pour étudier un objet, et vérifier la stabilité de nos interprétations (Apostolidis, 2006). Dans notre cas, notre sous-corpus relatif au discours sur les 3 mots peut s'étudier au travers de plusieurs approches : l'analyse prototypique qui croise à la fois le rang d'apparition et la fréquence des mots pour nous donner les zones représentationnelles (Abric, 2003) de notre groupe, l'analyse de similitude, l'analyse factorielle de correspondance et l'analyse cognitive discursive.

Avec cette première question sur « trois choses les plus importantes pour gérer une situation de crise » nous cherchons donc à découvrir les valorisations effectives. Hors d'une situation à risque, l'individu va construire une représentation fonctionnelle stable liée à son activité professionnelle et son domaine d'intervention lié à un risque potentiel, mais ces représentations ne deviennent effectives que si elles sont mises en œuvre au moment de la déstabilisation des certitudes. Concrètement, un individu peut avoir une représentation de ce qui est important pour gérer un risque, mais pour autant manifester des valeurs différentes au moment de la crise.

Ce décalage entre ces deux moments de la représentation d'un objet social peut s'observer par l'évocation hiérarchisée. Elle permet une compréhension de ce que pensent les interviewés à partir d'une liste de mots énoncés à propos d'un thème. Cette façon d'associer librement et de façon quasi spontanée des mots liés à l'idée que l'on a d'un phénomène permet d'avoir un recueil « indirect » des représentations (Vergès, 1992).

L'analyse prototypique de la 1^{re} question

L'analyse prototypique (AP) considère que l'énonciation spontanée du sujet fait référence à un « partage social » d'une conception de l'objet du discours et donc, cette production pourrait correspondre à une description partagée de la représentation de l'objet discuté. En fait, on considère que plus un mot apparaît dans le corpus et plus son rang est faible (évoqué spontanément, en premier), plus il est proche de l'idée qu'a la personne du thème inducteur (thème qui sert de point de départ, ici, la gestion de crise, à l'association d'idées). Toutefois, comme le souligne Abric (1994), les personnes n'évoquent pas forcément ce qui leur paraît essentiel directement. C'est pourquoi après avoir recueilli les trois mots, nous avons demandé de ranger ces trois mots par ordre d'importance et c'est donc ce rangement que nous avons utilisé pour l'analyse.

Le traitement est effectué avec le tableur Excel. Nous avons croisé le rang et la fréquence d'apparition des mots. Ainsi, trois mots distincts étaient attendus et cinquante-cinq personnes sont parvenues à atteindre cet objectif. En croisant les indicateurs de fréquence d'apparition (nombre) et d'importance accordée (rang), il est possible de formuler des hypothèses de centralité, c'est-à-dire qu'on veut savoir si un mot, une expression est indissociable de la représentation. La présence d'un « mot » appartenant au noyau central est non négociable alors que celle d'un mot périphérique l'est. Un mot non négociable est générateur de sens, il est donc évalué comme étant important. Les autres mots peuvent être considérés comme trophiques de l'important. Dans notre cas, les résultats présentent une centralité de six mots, sur la base d'un seuil d'importance de deux et d'un seuil de fréquence de six. La fréquence minimale correspond au seuil à partir duquel nous estimons qu'un mot est considéré comme fréquent. Ici, la fréquence maximale est de 11, de fait, le seuil de fréquence est de 11 divisé par 2 soit 5,5 que l'on arrondie au dessus, 6. Le rang étant sur 3 mots, la moitié de 3 à l'arrondie supérieur est de 2.

Les Rangs < = 2			Les Rangs > 2		
Zone centralité			1ère Périphérie		
	<i>rang</i>	<i>freq</i>		<i>rang</i>	<i>freq</i>
réactivité	1,55	11	disponibilité	2,33	9
communication	1,64	11			
organisation	1,75	8			
anticipation	1,50	7			
préparation	1,50	6			
protection_personnes	1,50	6			
<i>Les fréquences = > 6</i>					
Zone éléments contrastés			2ème Périphérie		
	<i>rang</i>	<i>freq</i>		<i>rang</i>	<i>freq</i>
information	1,40	5	décision	2,50	4
protéger	2,00	4	connaissance_terrain	2,25	4
prévenir	1,00	4	équipe	2,67	3
evaluation	2,00	3	protection_infrastructures	2,67	3
prévention	2,00	3	ressources_matérielles	2,67	3
calme	1,67	3			
sand-froid	1,67	3			
<i>Les fréquences < 6</i>					

Tab. n°22 : Analyse prototypique issue de l'évocation hiérarchisée de la gestion de crise

Le tableau 22 montre le classement des mots cités par rang d'apparition et fréquence d'utilisation. Il montre les termes du noyau central potentiel de la représentation pour les trois choses les plus importantes pour gérer une situation de crise. Ainsi, (a) la réactivité ; (b) la communication ; (c) l'organisation ; (d) l'anticipation ; (e) la préparation et (f) la protection sont les éléments textuels d'une potentielle représentation sociale chez les individus interviewés. Associés à des explications contextuelles, nous comprenons que les individus divisent une situation de crise en 2 étapes et que leur représentation influence leur positionnement temporel. (a), (b) et (f) correspondent à une projection dans l'action alors que (c), (d) et (e) tendent vers une projection prédictive du phénomène. Nous retrouvons ici l'idée d'une dichotomie temporelle chez les acteurs de la gestion de crise que nous avons soulevés plus haut. Nous sommes en présence d'un clivage potentiel au sein même d'un consensus représentationnel. Cette observation nous permet de nous rapprocher un peu plus près d'une compréhension situationnelle de la crise.

Aparté sur la communication :

Ce noyau central de la représentation est également caractérisé par la présence de la « communication ». Étudiée à la piste1-2 où nous recherchions des éléments justifiant de son importance, nous ne pouvions prévoir qu'elle apparaisse au centre de l'étude représentationnelle. Cette révélation vient donc soutenir encore plus l'importance de la communication. Au delà de favoriser l'efficacité du fonctionnement, nous comprenons qu'elle semble cruciale à la gestion de crise. D'ailleurs, cette découverte signifie qu'il existe un potentiel de réponse dans le sous-corpus de la thématique ***3mots_situation** qui pourrait également consolider nos interprétations précédentes.

Quoi qu'il en soit, les pistes de l'objectif 1 nous ont déjà permis d'abonder dans le sens d'une communication se positionnant au centre des processus fonctionnel et décisionnel des équipes. L'étude des représentations modifie cette analyse pour comprendre qu'au-delà d'être au centre d'un processus fonctionnel, la communication est également au centre du processus représentationnel de notre objet de recherche. Le point central de cette étude nous aide à étayer l'idée d'une communication de trois niveaux différents.

D'abord, le premier niveau est celui de la communication comme objet exprimé. C'est le niveau exprimé qui n'appartient qu'au locuteur, le chercheur n'y intégrant donc aucune démarche compréhensive. Elle est quasiment indépendante de toute

relation caractéristique. Il s'agit d'un mot comme un autre, indiquant une action particulière courante et somme toute importante. C'est la communication comme mot « valise », c'est-à-dire englobant à la fois tout et rien, pouvant se définir par ce qu'elle fait : « la communication c'est quand on communique ». Nous la retrouvons dans le noyau central de la représentation.

Le deuxième niveau est un croisement. Il s'agit d'abord du premier niveau de conscience de l'objet par le locuteur, lequel y intègre l'objet « information ». Par ce processus, il devient donc le niveau de croisement pour le chercheur qui peut s'y retrouver. Logiquement, nous retrouvons l'information dans les éléments contrastés, proches du noyau central⁶¹. La communication se rapproche d'une définition plus conventionnelle, celle d'un partage (ou échange) d'information sans plus de précision sur son dynamisme top-down, bottom-up ou transverse.

Enfin, le troisième niveau n'est pas présent dans la représentation bien que pertinent au regard de notre étude en 1.3. Selon nous, c'est dans la part d'inconscient que se trouve ce troisième niveau relatif à la relation. Nous avons pu voir que la relation peut modifier la teneur d'un fonctionnement ou la valeur d'une information (voir piste 1.2 et 1.3). En l'occurrence, la communication en est tributaire et pourrait même s'appuyer sur d'autres éléments de la zone contrastée et constitutifs de comportements rentrant en adéquation avec ceux qui faciliteraient l'émergence (et la pérennisation) des relations.

Au titre d'une troisième itération, nous pourrions dans un travail successif explorer les différents termes de cette analyse prototypique et y effectuer un premier niveau d'analyse lexicale via le croisement de variables indépendantes (*barrage_, *event_, etc.) pour nous aiguiller sur la potentielle provenance de ces représentations. À un deuxième niveau, il serait pertinent de retourner sur le terrain et proposer un jeu d'associations verbales autour des mots les plus représentatifs pour, là aussi, y déceler leurs origines, selon une approche plus empirique.

Analyse de similitude de la 1ère question

L'analyse de similitude est une analyse particulière en comparaison aux autres. En effet, la pertinence de cette dernière ne dépend pas seulement des données sources, ici notre corpus, mais dépend également du paramétrage que l'on souhaite

⁶¹ L'explication de la lecture d'une AP se trouve en page 96

appliquer. Dans le cas de notre recherche, nous pouvons aborder le paramétrage de notre analyse selon différents critères.

D'abord, nous pouvons utiliser l'indicateur thématique ***3mots_situation**, qui représente un sous-corpus centré sur le discours portant sur l'explication des 3 mots demandés pour l'évocation hiérarchisée.

Nb de textes :	59
Nb d'occurrences :	13764
Nb de formes :	1738
Crise	98
Aller	84
Mettre	62
Situation	61
Important	58
Premier	54
Décision	47
Chose	45
Communication	44
Prendre	39
Gérer	37
Réactivité	35
Inondation	34
Moyen	34
Risque	34

*Tab. n°23 : Description du sous-corpus *3mots_situation et de l'effectif des 15 premiers mots*

Le tableau 23 donne la description statistique du sous-corpus ***3mots_situation**. Il se compose de 59 textes, soit 59 fois où l'indicateur ***3mots_situation** est inséré dans le texte global. Pour rappel, l'indicateur ***3mots_situation** est utilisé lorsque le discours porte sur l'explication des 3 mots demandés en début d'entretien. Bien qu'il devrait correspondre au nombre d'individus interviewés, il est plus grand, car il est arrivé que certaines personnes réorientent leurs discours sur d'autres thématiques ou sur des hors sujets flagrants. Dès lors le texte a pu être scindé et compté en plusieurs indicateurs ***3mots_situation** pour une même personne. Nous pouvons aussi remarquer que certains mots semblent dépendants d'un contexte qui, sur la simple présentation tabulaire, semble hors cadre logique. Dès lors, une réduction du champ d'analyse semble opportune.

question qui était mot pour mot : donnez-moi les 3 choses les plus importantes pour gérer une situation de crise. La répétition cumulée de nos 57 entretiens peut donc expliquer ce lien.

- La seconde possibilité vient du nettoyage syntaxique de nos textes. Afin de préparer au mieux nos discours, il a été nécessaire de rétablir certains éléments sémantiques manquants d'une phrase à une autre. Pour des analyses concentrées sur les phrases, si cette dernière laisse apparaître un pronom personnel plutôt que le sujet explicite, il sera impossible pour le logiciel de l'inventer. Dès lors, une simple réponse : « réactivité, communication, calme » ne peut suffire à une analyse cherchant à déterminer de quoi on parle et en fonction de quoi on en a parlé.

Il est donc évident qu'un lien existe entre « crise » et « situation », en revanche il est moins évident de laisser croire qu'un tel lien soit pertinent pour notre étude.

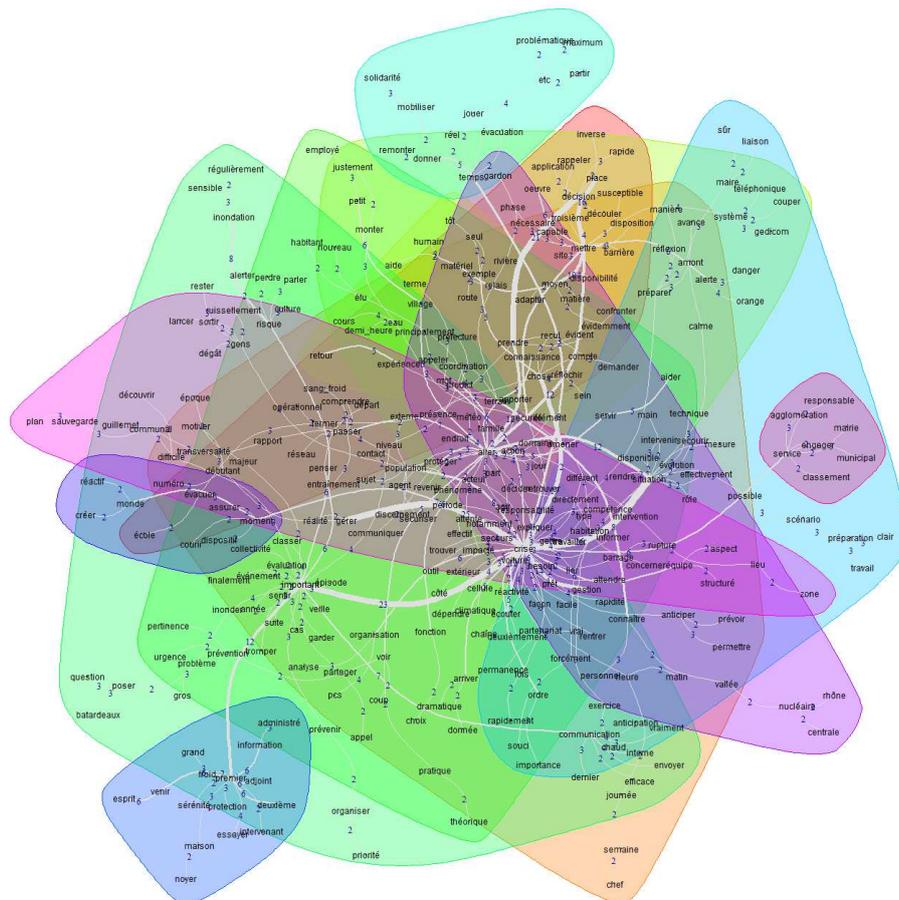


Fig. n°22 : Graphe issu de l'analyse de similitude appliquée au sous-corpus *3mots_situation avec un seuil d'effectif de 6

A partir du graphe de la figure 22, nous pouvons augmenter la précision de cette analyse en tenant compte de l'analyse prototypique, et cela à deux niveaux. D'abord, nous pouvons conserver le seuil de fréquence utilisé dans l'AP, soit 6. Le seuil d'effectif de 6 (Fig.22) est un bon moyen de faire apparaître une structure cohérente au discours. Dans notre cas, il permet d'écarter les zones indépendantes et de faire ressortir le rôle de certaines formes. A titre d'exemple, les mots « aller » (effectif = 84), « mettre » (effectif = 62), sont deux verbes très utilisés, mais non nécessaires pour comprendre le sens des termes associés. Les phrases comme : « on met les barrières », « on met en œuvre le plan », « je vais appeler », « je vais lancer l'alerte » sont quelques exemples retenus pour expliciter notre choix d'écarter ces termes pour la suite de notre mise au point. D'autres formes peuvent être écartées pour des raisons encore plus évidentes que celles citées précédemment : « etc » (18 fois), « exemple » (21 fois) souvent utilisé en début de phase explicative, « chose » (45 fois) faisant également partie de l'effet de répétition.

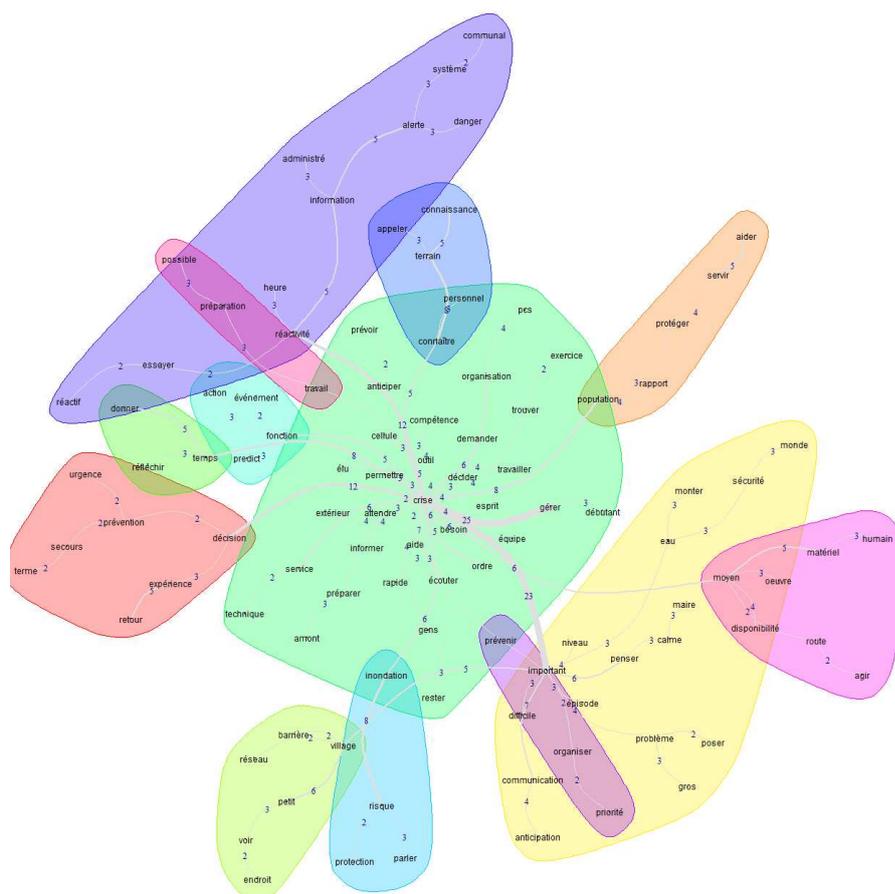


Fig. n°23 : Graphe issu de l'analyse de similitude appliquée au sous-corpus *3mots_situation avec un seuil d'effectif de 6 et avec une sélection de mots cohérents

La figure 23 est un graphe issu de l'analyse d'ADS avec un paramétrage qui réduit le nombre de formes en ne conservant que celles qui semblent pertinentes. Deux connecteurs discursifs logiques demeurent : « crise » qui cadre le sujet et « important » qui dénote un lien de proximité avec des formes potentiellement pertinentes. La pertinence des formes conservées est essentiellement basée sur l'absence de lien direct avec les thèmes abordés ou l'absence de sens hors contexte. « Cas », « suite », « place », « vrai », « dernier », « façon » ou encore « forcément » sont donc écartés au profit des formes en figure 23. In *fine*, nous obtenons 13 zones de similarité relevant de différentes thématiques.

La zone verte est la plus grande, comprenant un ensemble d'une trentaine de formes très hétérogènes rassemblées autour de « crise ». Le lien le plus fort est avec « gérer » qui semble venir d'un effet de répétition. On y retrouve également deux formes présentes dans l'AP : « organisation » et « anticipation » qui sont respectivement conceptualisées par « P.C.S » d'une part et « outils » et « prévoir » de l'autre. On peut donc supposer que le P.C.S. joue un rôle important dans la représentation de l'organisation. De la même manière, on peut supposer que les outils à disposition des communes sont plus orientés vers l'aide à l'anticipation plutôt que vers l'aide à l'organisation. Le P.C.S. joue un rôle assez ambigu rendant difficile sa catégorisation sémantique. Régulièrement avancé comme un outil de gestion de notre part, cette définition ne semblait pas évidente pour les interviewés qui, bien qu'en accord avec notre définition, ne l'ont pas toujours définie ainsi. Tantôt comme une bible, un classeur, un support ou encore un outil didactique, le P.C.S. a rarement été évoqué dans le discours de manière directe comme un outil organisationnel.

Les autres liens forts de cet espace sont dirigés vers d'autres zones de similarité : « crise » est ainsi liée à « réactivité » 12 fois, créant une zone de similarité conceptualisée par le temps (heure) et « l'information » aux administrés et plus généralement « l'alerte ». A travers cette analyse, on peut donc en déduire que l'information porte une caractéristique citoyenne plus qu'organisationnelle. Une autre forme est aussi liée 12 fois à « crise », c'est « décision » qui émerge via deux autres formes : « prévention » et « retour d'expérience ». Dans un sens, le discours général sur la prise de décision tournait autour du choix d'engager sa commune dans un processus de crise ou non. Ainsi, les maires ont souvent parlé de la nécessité d'agir en prévention du risque possiblement imminent. En revanche, nous découvrons que la décision est inscrite dans un processus de régulation via le retour

d'expérience qu'une majorité de sujets ont pointé comme indispensable dans une optique de préparation.

En nous rapprochant des formes retenues dans l'AP nous pouvons voir les liaisons de certaines formes en particulier. La communication et l'anticipation sont ainsi liées, sous-entendant que la communication n'a pas qu'un rôle organisationnel dans l'action, mais qu'elle porte surtout sur son manque pendant la phase précédant l'événement. Là encore, nos entretiens ont été clairs quant à certains manques révélés par les élus. Le manque de communication est un point régulièrement avancé comme raison de difficultés. La plus importante pour eux, c'est la communication avant l'événement en provenance d'autres communes ou d'entités extérieures (comme PREDICT SERVICE), permettant d'anticiper le phénomène.

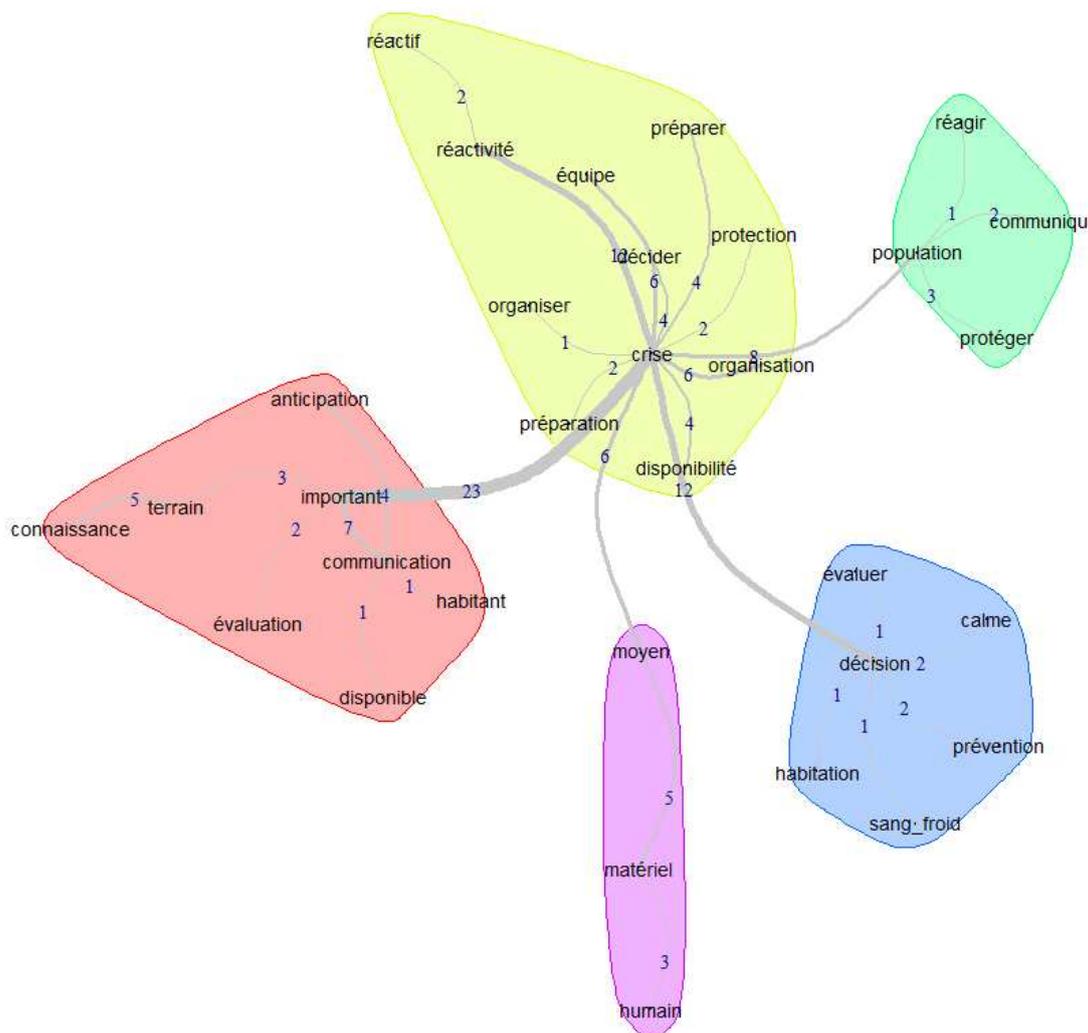


Fig. n°24 : Graphe issu de l'analyse de similitude appliquée au sous-corpus *3mots_situation avec une sélection de mots basée sur les résultats de l'analyse prototypique

Enfin, nous pensons pertinent de nous rapprocher encore plus de notre AP. Cette dernière (fig.24) pointe un premier niveau de classes via l'évocation hiérarchisée. Pour comprendre ce qui se lie aux éléments de nos zones représentationnelles, nous pouvons réduire l'ADS aux formes retenues pendant l'AP. En réduisant le seuil de fréquence, soit 6 comme dans notre AP puis, en décidant de réduire le nombre de formes en ne conservant que celles qui apparaissent dans l'analyse prototypique, nous obtenons le graphe de la figure 24. Ce paramétrage est un bon moyen de concentrer notre observation sur les éléments de l'AP tout en bénéficiant de données différentes pouvant soutenir ou non l'AP.

On constate que la situation de crise est caractérisée par quatre aspects qui corroborent les éléments de l'analyse prototypique. Au-delà des mots que nous avons sélectionnés, c'est surtout le lien entre eux que nous pouvons constater au travers non pas d'une énonciation contrôlée, mais d'un discours construit. Globalement on peut constater que les formes utilisées sont des verbes ou des noms communs qui indiquent l'action : Communiquer -> Communication.

Le verbe semble associé à une personne identifiable alors que le nom est un point de vue général.

sujet_08 : moi, je ne suis même pas en mesure de communiquer avec les services

sujet_11 : la communication n'est pas simple et pas forcément unique.

L'analyse de similitude autour de ***3mots_situation** nous permet de mettre en relief les relations fortes entre formes d'une même catégorie et ainsi éclairer une certaine organisation de la structure du noyau central.

Nous pouvons observer un noyau confirmé avec « l'organisation », « la préparation », la « réactivité et la « protection ». Ces termes mis en évidences avec l'AP sont également présents dans l'AS ce qui démontre une stabilité du noyau autour de ces mots.

Nous pouvons également noter des glissements représentationnels avec la « communication » et « l'anticipation » qui sont présents dans une zone différente et soulèvent une caractérisation d'éléments contrastés. Un glissement opposé est observable avec « la disponibilité » qui se rapproche du noyau central ce qui sous-

entendrait une proximité différente de celle présentée dans l'AP. La disponibilité pourrait ainsi se doter d'un statut d'élément contrasté ayant une liaison forte avec le noyau central de la représentation. La zone bleue et la zone rose présentent quant à elles une diversité d'éléments à la fois périphériques et contrastés. Le « sang-froid » et le « calme » présents dans la zone contrastée de l'AP sont ainsi liés à la décision présente dans la 2ème périphérie. Cela indique que la décision est un élément contextuel venant appuyer des caractéristiques humaines importantes comme le calme ou le sang-froid. Enfin, les moyens restent à la marge de cette analyse représentationnelle, conservant la stabilité d'un statut périphérique compte tenu de leur liaison particulière avec la crise, mais indépendante vis-à-vis du reste.

AFC de la 1ère question

L'AFC du sous-corpus relatif aux 3 mots de l'évocation hiérarchisée, a été réalisée à l'aide du logiciel Iramuteq. Elle est caractérisée par une classification simple sur segments de texte et d'un classement terminal maximal de 10 avec 5 classes retenues. Ces 5 classes représentent respectivement 22%, 23%, 25%, 16% et 14% vis-à-vis du corpus qui a été classé à 81,6%. Cela signifie que le logiciel pour une question de taille ou de syntaxe n'a pas pu classer 18,4% du sous-corpus. Malgré tout, nous obtenons ces 5 classes dont la structure laisse paraître une seule classe indépendante [classe 5]. Cette dernière est représentative du discours préventif de la crise. La « montée de l'eau » associée à « PREDICT », « rivière » puis « cours d'eau », font référence au contexte de la situation de crise, positionnant le discours en amont de cette dernière. La [classe 5] est donc le contexte du discours.

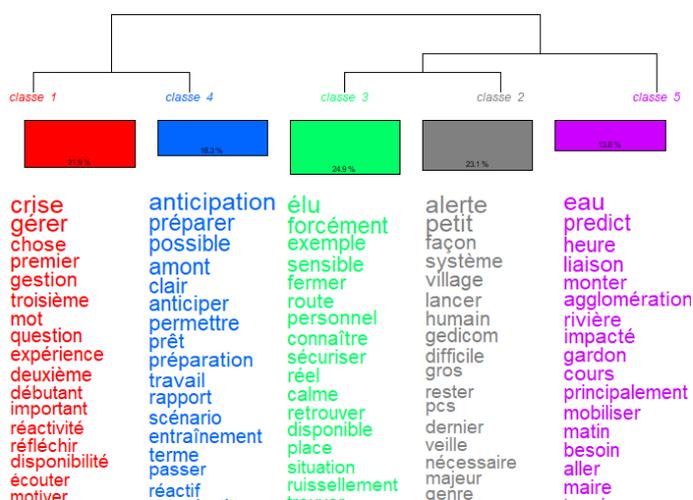


Fig. n°25 : Dendrogramme de la CDH du sous-corpus *3mots_situation

À fréquence égale (taille des mots) l'anticipation [classe 4] et la connaissance [classe 3] ne présentent pas d'écart en facteur 2. En revanche ils sont mis en opposition en facteur 1. Cela signifie que malgré leur centralité dans le discours, ils semblent dépendre d'une logique discursive différente quant à leur évocation. Une piste potentielle de ce résultat viendrait de l'usage relevé. D'un côté la connaissance est presque exclusivement associée au terrain sans pour autant appartenir à la même classe. De l'autre l'anticipation [classe 4] est associée verbalement à « gérer » qui fait partie de la [classe 1]. Les classes sont interreliées, elles présentent un nombre de formes quasi identiques dans cette zone consolidant l'idée d'un discours similaire qui peut induire une pensée commune.

Nous pouvons également étudier le discours via une AFC des métadonnées ou des variables d'en-tête. La plus pertinente est celle des ***sujets**, qui pointe l'ensemble des discours à laquelle nous croisons la variable ***3mots_situation** pour le questionnement représentationnel. La différence avec l'AFC précédente c'est que la précédente englobe l'ensemble des métadonnées dans le calcul. Elles ont donc une incidence les unes envers les autres. Ici seule la variable ***sujet** aura un poids dans le calcul. Dans notre cas, l'AFC est réalisée par une classification par sujet et par forme.

FORMES	*SUJET_01	SUJET_02	...	SUJET_09
INFORMATION	-0.2565	-0.8307	...	18.2165
DÉCISIONNEL	-0.1773	-0.0527	...	14.8715

Tab. n°23 : Extrait du tableau de contingence de l'AFC du sous-corpus ***3mots*situation**

Le tableau 23 est un exemple tiré du tableau complet. Le chiffre indiqué est l'indice de puissance associé à la statistique de trouver la forme dans le corpus. Par exemple, la forme « information » est pondérée à 18,21 pour le ***sujet_09**. Cela signifie qu'il y a une chance sur 10^{18} d'avoir une fréquence du mot « information » aussi élevée dans le discours du ***sujet_09**, compte tenu de la présence de la même forme dans le reste des corpus. Il s'agit donc d'une surreprésentation de la forme dans le cas du ***sujet_09**.

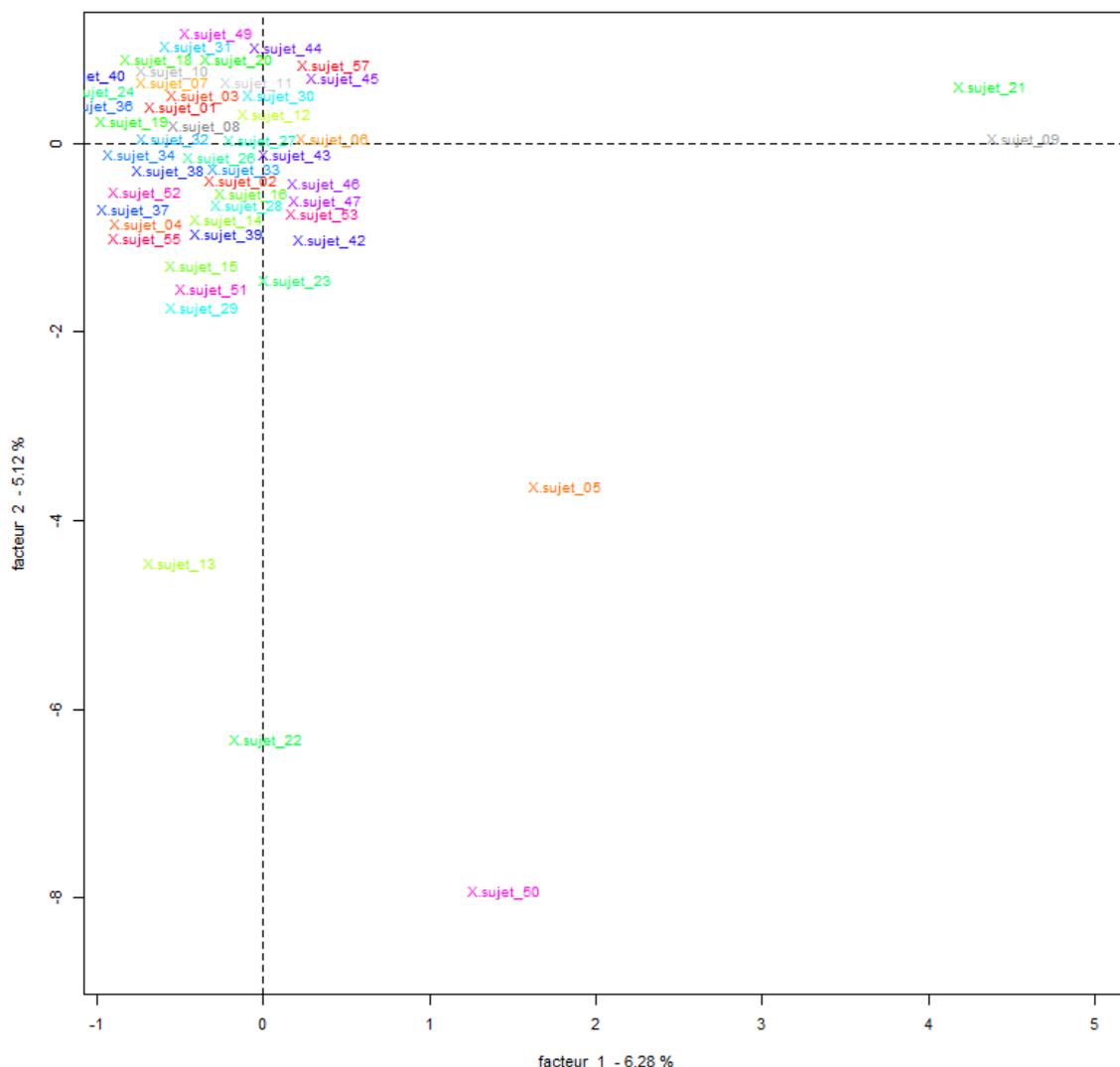


Fig. n°28 : AFC du sous-corpus ***3mots_situation** avec croisement de la variable ***sujet**.

La figure 28 montre l'AFC relative au tableau précédent. Elle nous permet d'observer de manière significative les écarts relevés dans le tableau et déceler les sujets ayant un discours éloigné. En outre, l'étude du sous-corpus ***3mots_situation** démontre une réelle connivence entre une majorité d'acteurs de la gestion de crise interrogés. Ce graphe est d'autant plus important qu'il nous permet de réaliser que les mots donnés lors de l'évocation hiérarchisée peuvent offrir un premier niveau d'analyse des représentations, mais que l'explication donnée pour ces mots (sous-corpus inhérent) renforce d'autant plus l'affinité discursive des interviewés.

Analyses de la 2^e question

Pour rappel, la seconde question était :

- « Donnez-moi les trois mots qui vous viennent à l'esprit en pensant à votre équipe de gestion de crise »

QUESTION 2				CLASSEMENT 2		
SUJET 01	CONNAISSANCE	COMPLÉMENTARITÉ	EXPÉRIENCE	3	2	1
SUJET 02	DISPONIBLE	RÉACTIVE	EFFICACE	2	1	3
...						
SUJET 56	DISPONIBILITÉ	COMPÉTENCE	CONNAISSANCES DES LIEUX	1	2	3
SUJET 57	COMMUNICATION	OBSERVATION	ACTION	2	1	3

Tab. n°24 : Liste des « choses » pour décrire l'équipe de gestion de crise. Le tableau complet est en Annexe 9.

Le tableau 24 présente l'ensemble des réponses obtenues pour la question 2 et le rang donné aux mots par les personnes interviewées. Cette question fait partie des deux questions visant à déterminer un modèle représentationnel de la situation de crise. Bénéficiant des explications de la première question, elle semble avoir posé moins de difficultés pour les interviewés puisque tout le monde aura su répondre. L'idée originale derrière cette question était de recueillir un état d'esprit général vis-à-vis des relations à l'œuvre lors d'une crise.

La première remarque que l'on peut faire sur cette question porte sur ses finalités. Portant le cadre représentationnel, nous pensions que cette question nous permettrait d'obtenir une description d'un état d'esprit. Or, la demande se cantonne à une description actuelle des ressources humaines plutôt que sur une logique hypothétique d'un idéal (représentation). C'est finalement la représentation de son équipe qui est discutée, plus que la représentation de ce que serait l'équipe parfaite pour l'individu. L'étude de la question risque d'être limitée puisque nous ne pouvons pas déterminer les caractéristiques nécessaires à l'équipe selon l'individu. À l'inverse, nous ne pouvons que supposer que les éléments partagés lors de l'entretien correspondent à un idéal. Là encore, la partie explicative de l'entretien nous permet d'orienter notre compréhension. Dans le cas de cette question, il est clair que les individus ne décrivent que ce qu'ils ont et c'est dans les réponses « dépréciatives » ou très spécifiques que nous comprenons qu'il s'agit d'une description. Les sujets 20, 26 et 27 nous parlent par exemple d'individus « non

formés » ou « novices » et le sujet 45 nous indique que son équipe est composée d'individus en « reconversion professionnelle ».

Ces exemples nous montrent également que nous sommes aussi dans le cas d'une mauvaise interprétation de la consigne des « 3 mots ». Bien que moins flagrantes, certains sujets n'auront pu réduire leurs réflexions à des mots uniques. Nous pensons par ailleurs que la proximité à la fois temporelle et syntaxique de la question justifie la présence des mêmes difficultés expressives énoncées plus haut.

Enfin, nous avons remarqué qu'il était souvent nécessaire de reprendre la question sous la forme : « *comment est-ce que vous qualifieriez votre équipe ?* » Cela impliquerait que l'expression « penser à » n'est pas suffisamment claire à ce stade de conversation.

Enfin, il a parfois fallu préciser le sens « d'équipe ». Lors de l'élaboration de la question, c'est sur la base d'organisation interne que nous avons orienté notre réflexion. L'équipe se limite alors aux acteurs municipaux dont le rôle est omniprésent dans le fonctionnement décrit par la littérature. Dans les faits, nous avons pu constater que certains sujets ne sont pas parvenus à répondre dans l'instant. Au lieu de cela, il était nécessaire de préciser ce qu'était l'équipe. C'est donc un premier paradoxe qui rend compte d'un premier niveau représentationnel différent de ce que la littérature nous pousse à penser. Autrement dit, il n'est pas si évident d'affirmer que l'équipe sera composée des acteurs municipaux. À l'inverse, les sujets hésitants nous indiquent l'ajout de la gendarmerie, des pompiers ou encore de services externes (agglomération ou préfecture). Dès lors il était nécessaire de clarifier notre propre représentation de l'équipe aux personnes interviewées. Nous précisons donc notre question par : « *L'équipe, ce sont les gens qui sont autour de vous pendant la crise, ou alors les personnes avec qui vous échangez le plus* ». A partir de là, nous nous assurons du même niveau de représentation.

Les réponses sont issues d'un entretien quasi formel où la présence d'un représentant de l'agglomération, la rencontre avec un chercheur, le côté solennel d'une thèse, l'enregistrement de l'interview ou encore le cadre numérique de l'échange sont autant de variables ayant pu interagir sur l'objectivité des réponses données. Bien que les échanges cordiaux aient su démontrer une forme de franchise à l'égard de certains sujets de conversation, nous n'affirmerons pas que ce qui est décrit par la suite reflète une vérité universelle du fonctionnement. C'est après tout à

un fonctionnement compris, plus qu'à un fonctionnement observé ou qu'à un fonctionnement expérimenté que nous avons à faire.

Dans l'ensemble, les réponses obtenues portent sur des caractéristiques que l'on peut retrouver dans un lexique descriptif en Sciences Humaines. Nous retiendrons les trois principaux : *réactive* (10 fois + 2 « *rapide* » qui dans le discours se rattachent à une forme de *réactivité*), *disponible* (19 fois) et *efficace* (11 fois). Ces trois termes sont d'ailleurs liés dans discours et bien qu'ils puissent être exprimés par une même personne, nous pourrions y voir une forme de synonymie à leur encontre. À un premier niveau, ce qui fait *l'efficacité* d'une équipe, c'est vraisemblablement la *disponibilité* de ses membres et leur *réactivité*. Puis, on pourra dire qu'ils sont *réactifs*, car ils ont rapidement été présents (donc *disponibles*) et qu'ils s'adaptent rapidement à la situation (donc *efficace*). Enfin, *l'efficacité* est régulièrement entendue comme un rapport de vitesse sur les différents concepts abordés. Ici, ils sont *efficaces*, car ils sont présents dès qu'on le demande voire avant. Ils sont également *efficaces*, car ils savent répondre vite et bien à un problème.

Ces explications issues de la plupart des entretiens s'entremêlent facilement et nous ne pouvions anticiper la nécessité de les démêler lors de la rencontre. Toutefois, il n'est pas difficile d'interpréter les caractéristiques de l'équipe parfaite au travers de ces retours sur les caractéristiques actuelles de leurs équipes. Ce que l'on retient surtout, c'est que l'efficacité est un ressenti plus qu'une mesure factuelle qui résulte malgré tout d'un ensemble d'éléments retrouvés dans les discours. L'efficacité sera présente, car :

- l'équipe est *rapide*, que c'est dans sa *disponibilité*, ses choix, ses *actions*, ses *transmissions* d'informations ;
- l'équipe connaît le terrain ;
- l'équipe est *disponible*, exprimant une forme de *motivation* voire de *dévouement* ou *d'engagement* à se *mobiliser* ;
- l'équipe fait preuve de *compréhension* vis-à-vis des attentes / demandes du groupe, mais aussi vis-à-vis de la situation. Elle permet le *dialogue* avec les membres et montre une certaine *écoute* envers ses membres et envers les administrés ;
- l'équipe est *soudée*, laissant paraître une *cohésion* qui aide (au même titre que la *confiance*) le bon fonctionnement et la *coordination*.

Bien que la grande majorité des mots recueillis soient l'expression de caractéristiques positives, nous pourrions tout autant nous focaliser sur les éléments « négatifs » ou contrastés pour nourrir nos interprétations d'une « bonne » équipe.

Effectif limité nous informe qu'une équipe à l'effectif limité ne pourra, malgré ses efforts, pas répondre à l'ensemble des attentes générées par une situation de crise d'inondation. Nous comprenons donc qu'il existe une valeur minimale, certainement fonction du nombre d'habitants, de la taille de la commune ou encore de la taille de l'événement qui régit le bon fonctionnement d'une équipe.

Incompréhension suit la logique décrite plus haut. En revanche, l'incompréhension se dote également d'un sens relatif aux personnes elles-mêmes. C'est le rôle de chacun ainsi que le sien qui n'est pas compris, posant un ensemble de problèmes d'ordre organisationnels.

Non formée / novice renforce l'idée que l'équipe n'est pas composée d'experts et que le bon déroulement tient également aux connaissances minimales requises. Le P.C.S. est d'ailleurs souvent présenté comme un point d'entrée vers une forme de formation.

Pas de méthode est proche de l'idée précédente, ici c'est le manque de formation qui semble propice à l'équilibre de l'équipe.

Analyse prototypique de la 2^e question

Comme pour l'analyse de la 1^{ère} question, le traitement est effectué avec le tableur Excel. Nous avons croisé le rang et la fréquence d'apparition des mots. Là encore, 3 mots étaient attendus et la totalité des participants est parvenue à répondre entièrement. Ce tableau est donc l'analyse prototypique de 171 réponses.

Les Rangs < = 2			Les Rangs > 2		
Zone centralité			1 ^{ère} Périphérie		
	rang	freq		rang	freq
disponible	1,89	19	efficacité	2,45	11
compétence	1,90	10			
réactivité	1,90	10			
<i>Les fréquences = > 10</i>					
Zone éléments contrastés			2 ^{ème} Périphérie		
	rang	freq		rang	freq
cohésion	2,00	7	action	2,67	6
communication	1,75	4	connaissance_terrain	2,33	6
coordonnée	2,00	4	solide	2,80	5
dévouée	1,75	4	impliquée	2,33	3
compréhension	2,00	3	soudée	2,33	3
motivée	1,33	3			
<i>Les fréquences < 10</i>					

Tab. n°25 : Évocation hiérarchisée sur les caractéristiques des équipes

Le tableau 25 montre le classement des mots cités par rang d'apparition et fréquence d'utilisation. Il montre les termes du noyau central de la représentation pour les trois choses les plus marquantes pour définir leur équipe de gestion de crise. Ainsi (a) disponible ; (b) compétence; et (c) réactivité sont les éléments textuels d'un potentiel consensus social chez les individus interviewés. En effet, nous en parlions plus tôt, il est difficile d'aborder le concept de représentations sociales tant la question ne permet pas d'établir une connexion à un idéal. Nous avons plutôt, un état que nous pouvons supposer « souhaité », c'est-à-dire répondant à un idéal dont la constitution de l'équipe municipale dépend tout autant. C'est d'ailleurs en nous appuyant sur les discours des entretiens que nous pouvons affirmer que l'ensemble

Le graphe ci-dessus est issu de l'analyse de similitude du sous-corpus ***3mots_equipe**, avec un paramétrage minime. Seuls les mots comme « effectivement » ou « forcément » qui sont relatifs à des expressions linguistiques répétées plus qu'à des idées particulières exprimées, ont été écartés. On peut malgré tout noter que deux communautés lexicales se détachent. « Maitrise et professionnalisme » d'un côté et « partage et relation » de l'autre. Cela signifie qu'ils ne sont pas rattachés à un discours commun et qui plus est n'appartient à aucune construction discursive notable.

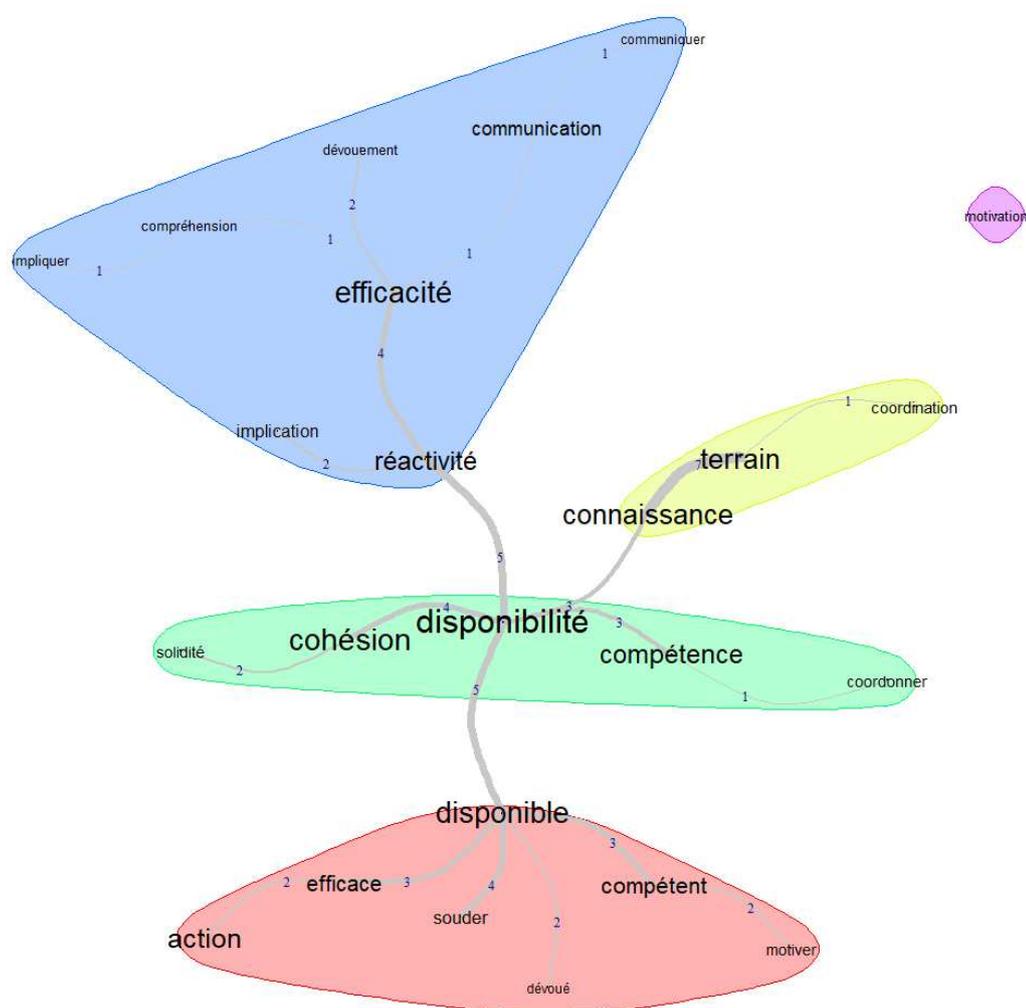


Fig. n°30 : Graphe de l'analyse de similitude du sous_corpus ***3mots_equipe** avec un seuil de liaison de 5.

Une analyse plus précise efface les communautés indépendantes précédentes pour en faire émerger deux nouvelles : la connaissance du terrain et le manque de

formation. Ces deux termes sont en effet présents dans les mots énoncés et dans les discours. La connaissance du terrain fait d'ailleurs partie du 2e périphérique, c'est-à-dire de la zone la moins représentative d'une représentation.

Le paramétrage de cette AFC ne se ferme à aucun mot, en revanche elle est caractérisée par un seuil de liaison de 5 minimum. Les mots ne présentant pas ces 5 liaisons minimum sont donc écartés. Huit communautés sont observables et parmi lesquelles nous retrouvons certains des mots de l'AP. Les communautés orange et rouge sont des communautés intermédiaires, c'est-à-dire qu'elles ne présentent pas de noms représentatifs de réponses. Elles mettent en valeur plutôt les mots utilisés pour poser un contexte syntaxique ou invoquer d'autres mots représentatifs. Ainsi, « mettre en place » ou « aller en fin de compte » sont des phrases types qui précéderont les objets concrets de la représentation. « Mettre » connectera donc avec « P.C.S » et « aller » s'accordera à l'ensemble des verbes d'action.

Ces communautés sont donc issues des explications données aux mots. Ces mots sont quant à eux rassemblés autour de « équipe » en zone jaune ainsi qu'en zone turquoise ou nous retrouvons « disponibilité » et « réactivité ».

Comme réalisé précédemment (voir ADS Q1), nous avons trouvé pertinent de réduire l'ADS aux termes retenus dans l'AP. Nous pouvons ainsi observer les possibles liens effectués par les individus entre ces termes. Dans le cas de la question sur l'équipe, cinq communautés sont établies avec un mot indépendant : la motivation. La disponibilité est au centre du graphe, indiquant la centralité que nous avons dans l'AP. Ses premiers liens intracommunautaires sont avec la cohésion (premier mot de la zone contrastée) et compétence (également en zone centrale de l'AP).

L'AS, de part son étude lexicale nous permet de voir que la connaissance du terrain est un élément proche du centre alors que du simple point de vue de l'AP elle semble éloignée voir hors champ représentationnel.

Étude discursive croisée du corpus global

L'autre moyen que nous pouvons utiliser pour vérifier une union représentationnelle consiste à étudier les différents thèmes abordés et observer les écarts de discours. Nous allons donc étudier le corpus dans sa globalité et réaliser une AFC pour y croiser la variable ***sujet**.

Nb de textes :	2274
Nb d'occurrence :	329075
Nb de forme :	6558
Nb d'Apax :	2432
Myn d'occurrences / texte :	144,7

Tab. n°26 : Description corpus global

La description statistique du corpus global (tab. 26) distingue 6558 formes parmi 329075 occurrences, dont 2432 hapax. Les formes actives lemmatisées d'effectif élevé sont la forme « crise », avec 1082 occurrences ; puis viennent les formes « gens » (821 oc.), « xxxx⁶² » (702 oc.), « maire » (645 oc.) ; puis avec moins d'occurrences « connaitre » (642 oc.), « service » (581 oc.), « information » (486 oc.)...

RANG	FORMES	FREQ.	RANG	FORMES	FREQ.	RANG	FORMES	FREQ.
1	ALLER	2005	11	XXXX	702	21	INFORMATION	486
2	CHOSE	1174	12	MAIRE	645	22	INONDATION	479
3	COMMUN	1086	13	CONNAITRE	642	23	EXEMPLE	475
4	CRISE	1082	14	SERVICE	581	24	MOMENT	472
5	VOIR	872	15	IMPORTANT	553	25	NIVEAU	472
6	METTRE	863	16	FOIS	550	26	DÉCISION	460
7	GENS	821	17	RISQUE	540	27	VENIR	447
8	PRENDRE	815	18	ARRIVER	527	28	VRAIMENT	434
9	PENSER	772	19	TEMPS	491	29	SITUATION	433
10	PASSER	733	20	ELU	489	30	VRAI	423

Tab. n°27 : Fréquence des 30 premières formes du corpus global.

Cette hiérarchisation fréquentielle des formes actives est caractéristique de la nature de l'entretien centré sur la situation d'inondation. Les préoccupations des interviewés portent sur la crise provoquée par l'inondation, puis les personnes qui subissent (gens) ou agissent (maire) et sur les moyens (service, information).

⁶² xxxx est une forme qui se réfère à un ou des sujets particuliers nommément cités ou à des communes voisines qui permettraient l'identification du sujet.

L'analyse avec Tropes (tab. 28) montre que globalement les discours sont plutôt argumentatifs.

Catégories	nb	Taux
Mots	317289	
Verbes	57838	100%
Statif	23175	40.1%
Factif	17100	37.6%
Déclaratif	12746	22.0%
Performatif	152	0.3%
Modalisations	32480	100%
Intensité	10948	33.7%
Négation	5685	17.5%
Temps	5347	16.5%
Lieu	4598	14.2%
Affirmation	3255	10.0%
Manière	2303	7.1%
Doute	344	1.1%
Adjectifs	9363	100%
Subjectif	5517	47.2%
Objectif	4559	39.0%
Numérique	1612	13.8%
Pronoms personnels	30416	100%
Je	8499	27.9%
Tu	255	0.8%
Il	4506	14.8%
Nous	1647	5.4%
Vous	1252	4.1%
Ils	1804	5.9%
On	9574	31.5%

Tab. n°28 : Catégories de mots utilisés

Les verbes sont partagés entre statif 40,1% et factif 37,6% ce qui montre que les discours sont très orientés par la temporalité qui donne les limites connues de datation des événements. Les discours relatent donc des faits. D'ailleurs, le temps est évoqué pour 16.5% et le lieu pour 14.2% des phrases remarquables. Les verbes statifs excluent toute progression dans le temps : être, exister, savoir, connaître, croire... alors que les verbes factifs expriment des activités d'accomplissement : marcher, agir, faire ... Par exemple « je suis » (372 oc.) ; « je sais » (188 oc.) ; « je connais » (94 oc.) ; « je crois » (133 oc.)... Nous pouvons aussi noter l'imprécision de

qui fait quoi avec l'utilisation de 32,5% de « on » (9574 oc.). Même si le « on » peut parfois être inclusif et prendre un caractère à valeur de vérité générale : « on sait » (235 oc.) ; « on connaît » (72 oc.) ...

sujet_12 : ... on sait qu'on se connaît bien, on sait comment on fonctionne, on sait comment on va réagir et donc il n'y a pas de souci...

Le « je » (8499 oc.) est souvent utilisé pour une déclaration

sujet_01 : Je le tenais en permanence renseigné.

sujet_55 : Je pense aussi qu'il y a l'ouverture du parapluie...

La notion « temps » (5347 oc.) est évoquée à partir des formes : « temps » (555 oc.) ; « des fois » (136 oc.) ; « pendant ... » (204 oc.) ... La notion de « lieu » (4598 oc.) est évoquée à partir des formes : « lieu » (129 oc.) ; « le terrain » (381 oc.) ; « ici 46 oc. , là-bas 27 oc. » ...

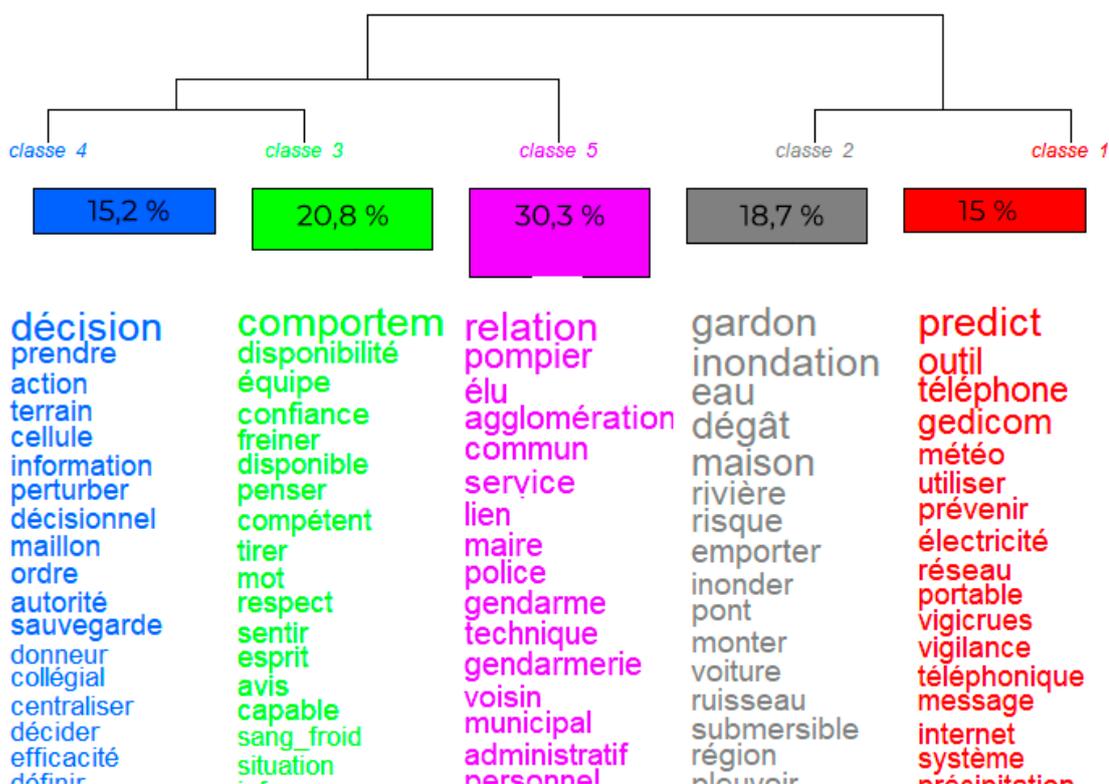


Fig. n°31 : Classification Descendante Hiérarchique (CDH) de la totalité du corpus

Cette CDH (fig. n°31) présente les classes prononcées dans des contextes de proximité de temps et de régularité semblables. Le corpus (tronc commun) se

sépare en deux branches d'un premier niveau puis en cinq classes au final. Il y a donc deux ensembles : d'une part, deux classes qui se lient avec un contexte [classe 2] et les outils [classe 1] ; et d'autre part, trois classes qui regroupent les aspects décisionnels [classe 4], comportementaux [classe 3] et relationnels [classe 5]. Chacune de ces classes nous donne un univers sémantique interprétable. D'ailleurs, notre première interprétation repose sur la nature semblable de l'analyse avec les thèmes abordés pendant l'entretien. D'une certaine façon cette analyse corrobore le lien entre l'idée de l'entretien (par le chercheur) et son résultat effectif.

Si on observe les formes de la [classe 5] on peut penser que la relation (319 oc.) fait le lien ou est nécessaire aux formes présentes dans les classes 3 et 4 qui y sont liées.

Par exemple pour comprendre le contexte de proximité :

Sujet01 : « C'est qu'on a une relation de confiance, on se connaît, »

Sujet11 : « je vais pouvoir tisser des liens et des relations avec ... »

Sujet29 : « Déjà il y a une relation de confiance, c'est primordial et ce sont des personnes qui ont été choisies par rapport à leur facilité et leur calme. »

En effet lorsque les interviewés parlent des acteurs (pompiers, gendarmes, services...), ils parlent de « relation de confiance », de « problème de confiance » de « question de confiance » ... pour un total de 471 oc. La [classe 5] semble donc être l'axe de l'arbre entre c4 (15,2 %) + c3 (20,8 %) qui pointe les acteurs de la gestion de crise sur lesquels des comportements sont identifiés (classe 3) et desquels des actions émanent (classe 4).

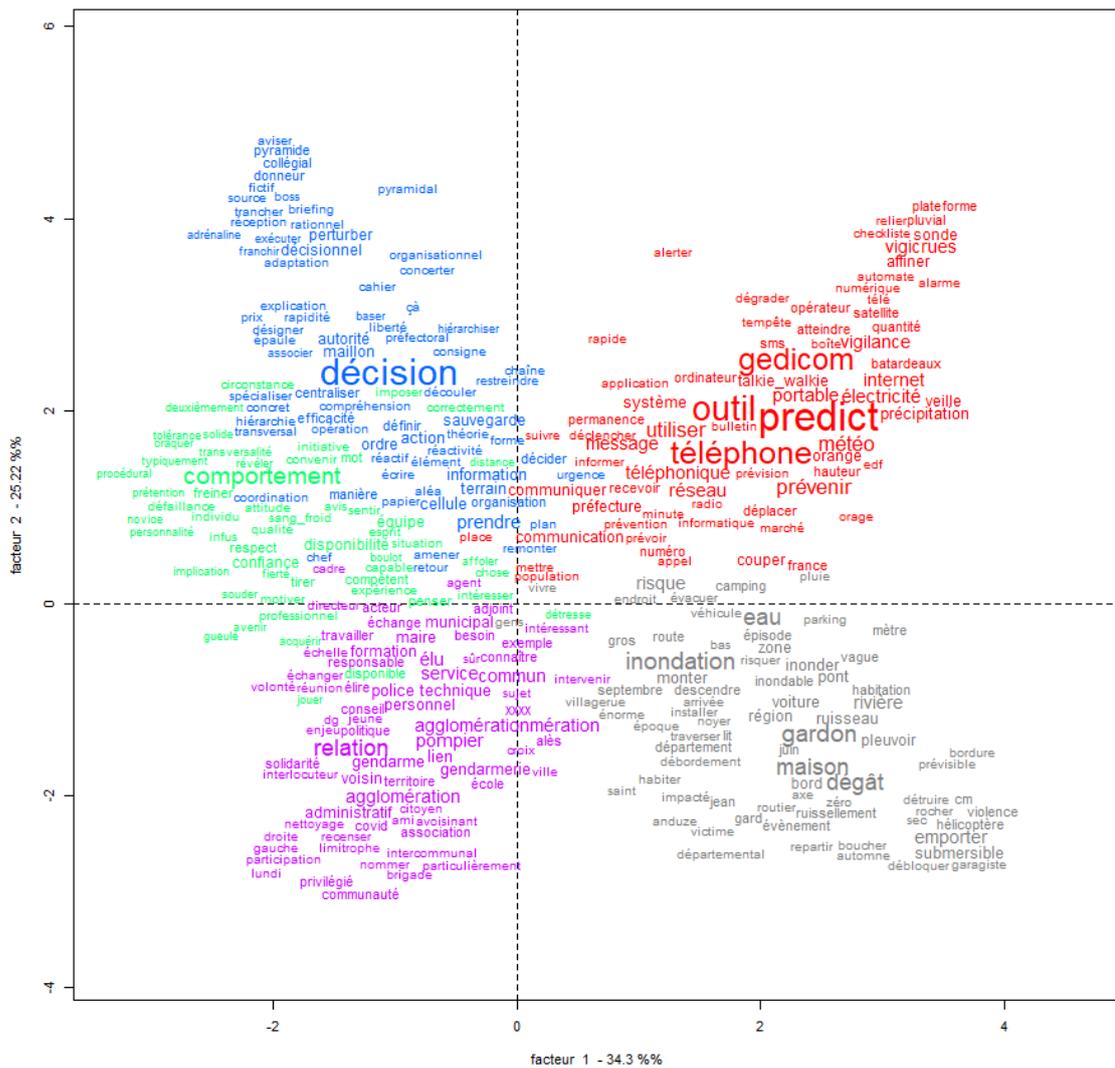


Fig. n°32 : Analyse factorielle de correspondances (AFC) sur la totalité du corpus via la méthode Reinert.

L’AFC (fig.32) fait apparaître les oppositions ou rapprochements entre les formes. On y retrouve aussi les classes qui ont les mêmes couleurs que dans la CDH. L’arbre pourrait être imaginé vu du ciel. Si on se positionne au-dessus de l’arbre, on ne voit plus le tronc et les branches, mais les feuilles. Deux paquets de feuilles sont séparés par l’axe vertical : dans la partie négative de l’abscisse, le bleu, le vert, le violet et dans la partie positive de l’abscisse, le rouge et le gris. On constate également qu’à droite de l’axe vertical, l’axe horizontal se découpe en deux autres paquets : le vert et le bleu dans la partie positive de l’axe des ordonnées et le violet dans la partie négative des ordonnées.

L'axe 1 (facteur 1) ou axe horizontal organise hiérarchiquement le premier niveau de dispersion sur l'axe horizontal. À la lecture du graphe, on peut donc constater soit les formes éloignées, soit les formes proches. Ici par exemple, on constate le groupe de formes « outils » en rouge avec comme formes les plus importantes : PREDICT, GEDICOM et téléphone. Rien d'étonnant puisque ce sont des outils fortement associés pour fonctionner. On constate aussi qu'ils ne se rencontrent jamais avec des formes liées à la « décisions ». On peut donc en déduire que dans « la tête » des interviewés il n'y a pas de lien entre les décisions et les outils. Mais, en revanche, « décision » se rencontre souvent avec « comportement ». Il en est de même pour « inondation », « eau », « Gardon », « dégâts »... Mais cela est naturel, car nous sommes ici dans la nature du risque d'inondation : le Gardon qui traverse Alès, l'eau qui inonde et qui provoque des dégâts dans les maisons... On peut aussi constater que la « communication » et « communiquer » sont positionnés à mi-chemin entre « outils » et « décision », mais sont considérés comme des outils (rouge) au même titre que « message », « réseau », « sonde » ou « portable »...

L'axe 2 (facteur 2) organise le second niveau de dispersion. Il illustre une différence entre les formes moins importantes le long de l'axe vertical comme « organisationnel » et « intercommunal » ou « communauté ».

Ce graphe permet donc de repérer des « profils » de points de vue et l'univers sémantique des acteurs de la gestion des risques d'inondation de l'agglomération d'Alès. Il nous permet en particulier de repérer le vocabulaire associé à la situation évoquée et de saisir les sens que les individus accordent à une réalité de terrain. Il permet *in fine* de donner une première information sur la cohérence et la signification globale de la représentation et son organisation.

On constate que le graphe a une forme de fleur à cinq pétales (fig. n°33) avec en son centre : « population 240 oc.». Au croisement des axes donc au centre des dispersions on trouve : « mettre », « population » et « vivre ».

La représentation sociale de la gestion des risques a donc pour pivot la population. Le fondement collectif de cette représentation serait donc l'organisation des cinq univers sémantiques autour desquels la représentation est susceptible de se moduler, selon la position de chacun des interviewés dans la gestion de la situation.

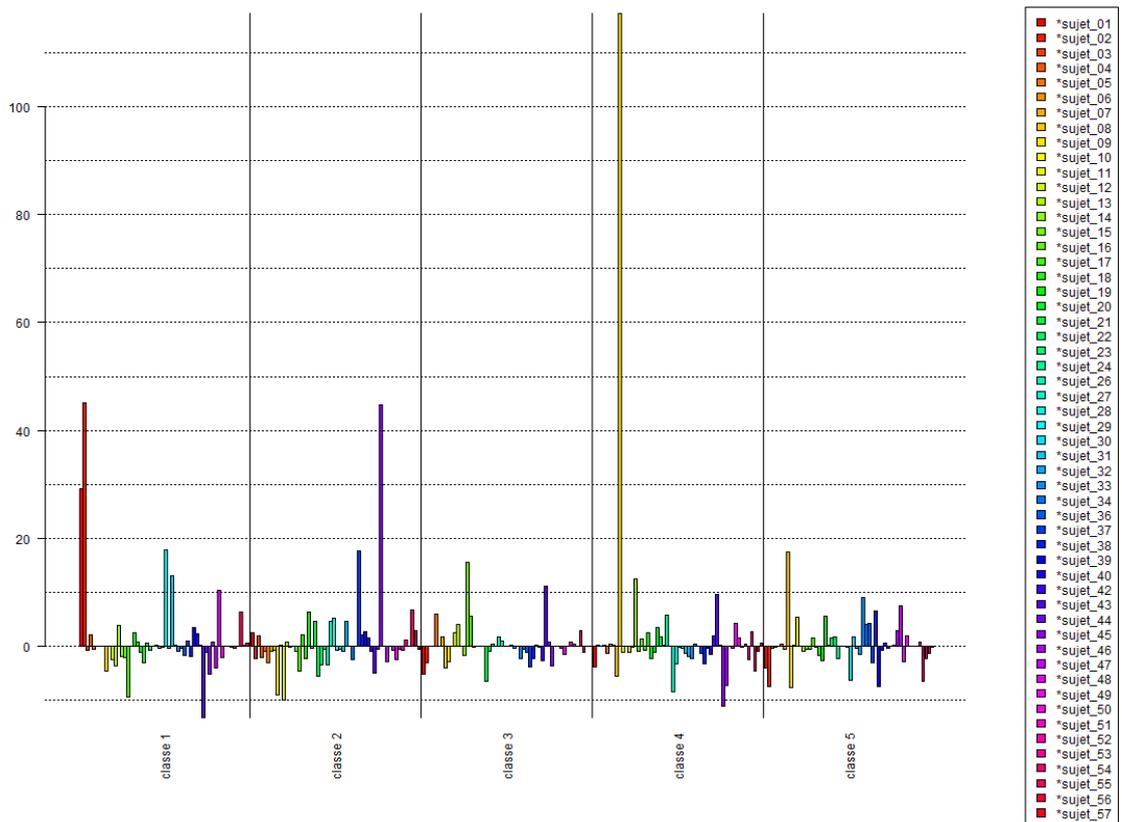


Fig. n°34 : Graphe bâton de la répartition des sujets sur les classes du corpus global

Le graphe 34 nous montre la répartition des sujets sur les différentes classes retenues par l'analyse Reinert. Chaque bâton représente un sujet et les 54 sujets sont répétés pour chaque classe. Plus le bâton est grand plus le discours du sujet est différencié du reste du groupe.

L'idée de ce graphe est de vérifier l'unicité d'un discours qui pourrait induire l'existence d'une représentation sociale partagée par le groupe. Ici, nous avons 4 exceptions sur 54 sujets. C'est-à-dire que 4 sujets se détachent particulièrement du discours commun. En revanche il est important de noter qu'ils se détachent seulement sur une classe et pas sur l'ensemble du discours.

Le plus flagrant est en classe 4. Cette classe rassemblait les discours autour des actions et du processus de prise de décision. D'après le graphique le sujet 9 se distingue des autres par un discours extrêmement porté sur les prises de décision. Ici ce n'est pas une question d'écart sémantique ou lexical, mais un écart de fréquence qui rend le sujet 9 particulièrement présent dans cette classe 4.

eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p
11	48	22.92	2.29	pre	jusqu_à	NS (0.13023)
166	1014	16.37	2.08	adj_sup	sur	NS (0.14946)
91	190	47.89	172.74		*decision_generale	< 0,0001
38	58	65.52	117.3		*sujet_09	< 0,0001

Tab. n°28 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le sujet 9 dans la [classe 4].

Le tableau 28 est un extrait du tableau de contingence observable sur le logiciel Iramuteq pour la construction de la [classe 4] avec la méthode Reinert. Cet extrait montre que le sujet 9 est le premier sujet par ordre de significativité pour la [classe 4] avec $\text{Chi}^2 = 117,3$; $p < 0,0001$. Son discours s'est en effet retrouvé lié à cette classe 38 fois sur 58 textes le composant. Cette donnée en fait un sujet particulier puisque les probabilités d'obtenir un discours aussi significatif chez les autres n'est que de $\frac{1}{10^{117}}$.

Suivant la même logique, la [classe 2] présente également un sujet marquant : le sujet 45.

Classe 1	2 Classe 2	3 Classe 3	4 Classe 4	5 Classe 5				
39/2255 5.03%	421/2255 18.67%	470/2255 20.84%	342/2255 15.17%	683/2255 30.29%				
eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p		
635	28	118	23.73	2.1	adj_ind	plusieurs	NS (0.14740)	
636	13	49	26.53	2.04	pre	près	NS (0.15336)	
637	301	1547	19.46	2.01	pro_rel	qui	NS (0.15607)	
638	112	188	59.57	226.01		*ressenti_inondation	< 0,0001	
639	49	116	42.24	44.75		*sujet_45	< 0,0001	

Tab. n°29 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le sujet 45 dans la [classe 2].

Le tableau 29 montre en rouge la présence significative du sujet 45 dans la [classe 2]. Sa significativité s'exprime par un Chi^2 très élevé. Ce dernier se démarque par une contextualisation supérieure aux autres avec 49 textes présents dans cette classe sur ses 116 textes. C'est notamment avec le mot « événement » qu'il se distingue puisqu'il est caractéristique de la classe 2 (tab.30)

Classe 1	2 Classe 2	3 Classe 3	4 Classe 4	5 Classe 5			
19/2255 0.03%	421/2255 18.67%	470/2255 20.84%	342/2255 15.17%	683/2255 30.29%			
	×						
n...	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p
18	41	96	42.71	38.16	nom	épisode	< 0,0001
19	13	17	76.47	37.69	nom	évènement	< 0,0001

Tab. n°30 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le mot évènement dans la [classe 2].

Le tableau 30 est un extrait du tableau de contingence de la méthode Reinert. On y retrouve en [classe 2] la forme « évènement » avec un $\text{Chi}^2 = 37,49$; $p < 0,0001$. Ce tableau met en évidence la présence du mot « évènement » ce qui signifie que l'analyse effectuée avec le logiciel nous permet d'affirmer sa significativité vis-à-vis de la [classe 2]. Ce mot est également au rang 2 des mots selon leur probabilité d'apparition (tab.42).

FORMES	SUJET_45
Xxxx	45.271
ÉVÈNEMENT	33.3879

Tab. n°31 : Tableau de contingence de l'AFC globale et *sujet avec focus sur le mot évènement.

Le tableau 31 montre les deux premiers mots les plus significatifs pour le sujet 45, sur une AFC différente que celle utilisée par la méthode Reinert. On y retrouve la forme « évènement ». Enfin, les sujets 1 et 2 semblent également particuliers en observant la [classe 1]. Cela se confirme dans les profils caractéristiques (tab.32).

1 Classe 1	2 Classe 2	3 Classe 3	4 Classe 4	5 Classe 5			
339/2255 15.03%	421/2255 18.67%	470/2255 20.84%	342/2255 15.17%	683/2255 30.29%			
	×						
n...	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p
497	19	34	55.88	45.1		*sujet_02	< 0,0001
498	19	43	44.19	29.17		*sujet_01	< 0,0001

Tab. n°32 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur les sujets 1 et 2 dans la [classe 1].

Le tableau 32 ci-dessus montre la grande significativité des sujets 1 et 2 en rapport à la [classe 1].

FORMES	SUJET_01 ↓	SUJET_02	FORMES	SUJET_01	SUJET_02 ↓
RIVIÈRE	9.4177	-0.4522	COUPER	-0.7097	11.1646
PERSONNE	8.4601	0.389	GEDICOM	0.2964	8.655
PREDICT	7.6765	5.1878	AMÉLIORER	-0.5342	7.9346
APPELER	7.6224	1.9705	LISTE	2.254	6.2766
AVERTIR	7.4106	1.0498	TÉLÉPHONE	0.4983	5.6497

Tab. n°33 : Tableau de contingence de l'AFC globale et ***sujet** avec focus sur l'ordre décroissant des mots significatifs.

Le tableau 33 est le tableau de contingence réduit aux sujets 1 (à gauche) et 2 (à droite) classé par Chi² décroissant sur chaque sujet (cf. flèche). Il permet de mettre en exergue les mots plus significatifs (les plus clivants vis-à-vis du groupe) des sujets étudiés. Ces deux sujets présentent le même nombre de textes incorporés dans l'AFC pour respectivement 56% et 44% de leur totalité. En outre, les mots représentatifs de cette classe sont surreprésentés dans leurs discours. Le tableau 44 nous indique que « PREDICT » a une probabilité d'apparition aussi importante dans les autres textes de respectivement $\frac{1}{10^{7,6}}$ et $\frac{1}{10^5}$.

Quoi qu'il en soit, la figure 39 montre malgré tout une linéarité relative. Cela nous indique une régularité dans le discours (proportions gardées de nos exceptions présentées précédemment) qui suggère une connivence représentationnelle. Une AFC peut être réalisée pour nous assurer de cette linéarité. En croisant la variable ***sujet** sur l'ensemble du corpus et sans passer par une classification selon Reinert, nous obtenons le graphique 35 que nous associons avec le graphe 36.

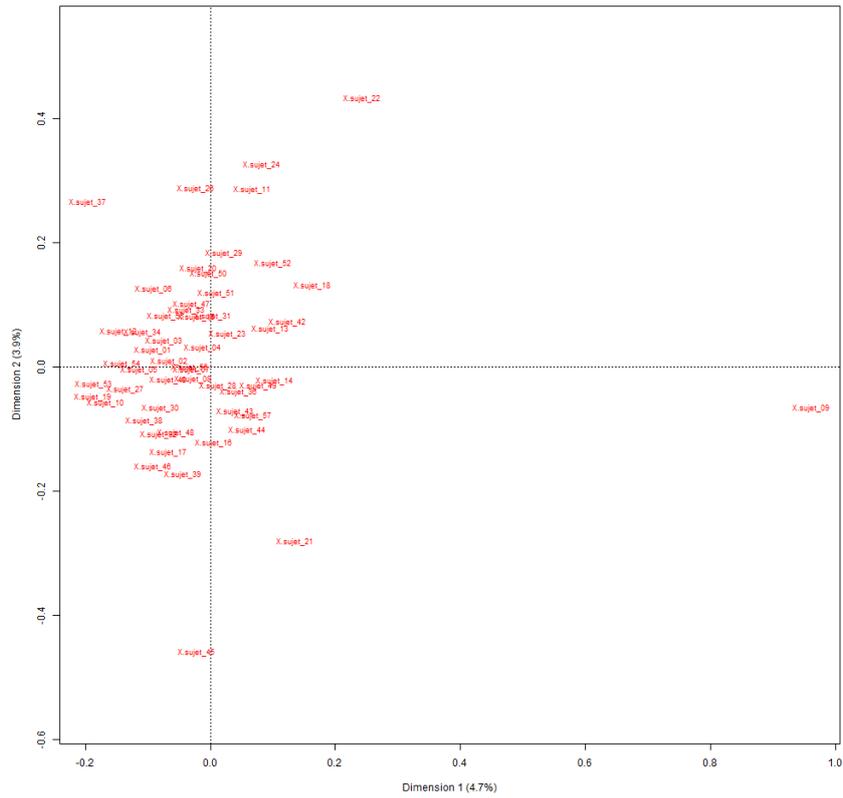


Fig. n°35 : Graphe de l'AFC du corpus global avec la variable *sujet (1/2)

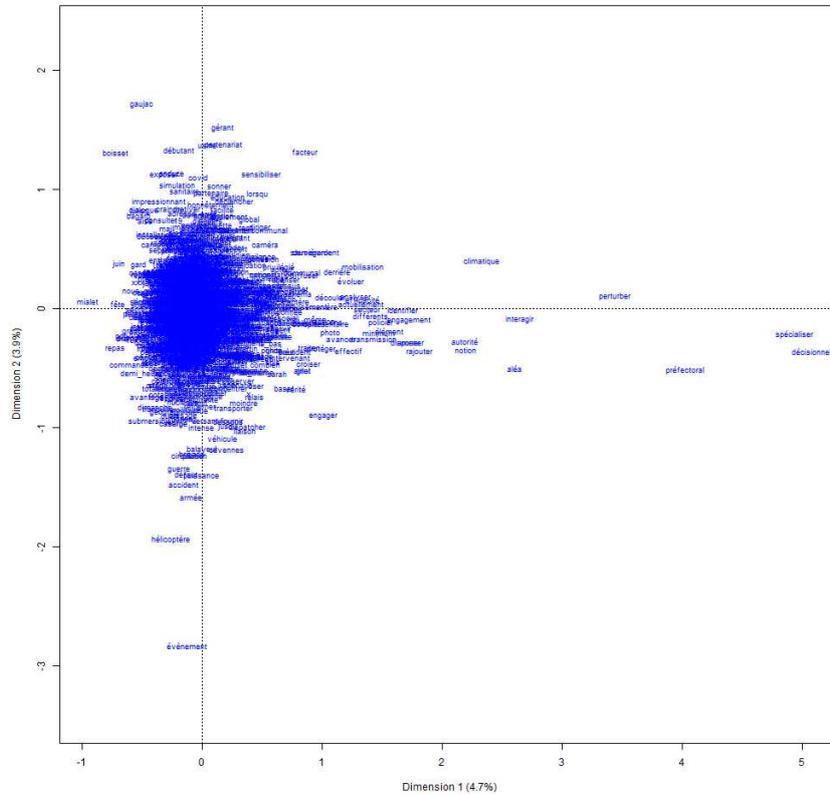
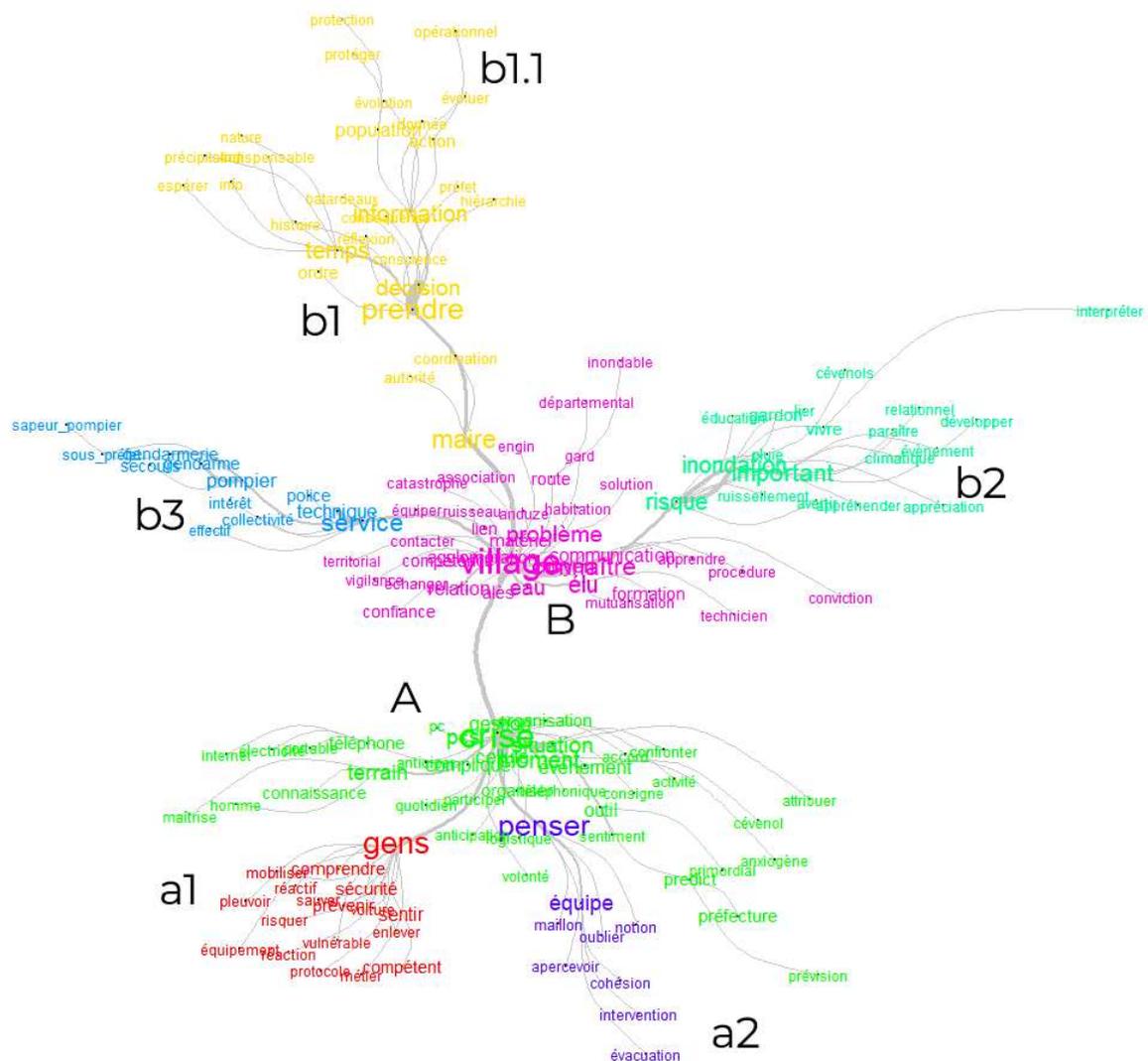


Fig. n°36 : Graphe de l'AFC du corpus global avec la variable *sujet (2/2)

L'arbre de similitude de la figure 37 est réalisé avec les formes ayant une fréquence qui va de « village » (1151 oc.) à « intercommunalité » (10oc.). Il dessine une branche principale à deux sommets : « la crise (A)» et « le village (B)» .

Le sommet « village » se divise en quatre cliques : b1 {décision ; prendre ; information ; temps ; b1.1 { population ; protéger ; calmer ...} } ; b2 {risque ; inondation ; important} ; b3 {service ; gendarme ; préfecture ...} ; b4 { connaître ; procédure ; maîtrise }.

Le sommet « crise » se divise en trois cliques : a1 {message ; predict ; vigicrue} ; a2



{ protocole ; compétences ; sécuriser ...} ; a3 { équipe ; gens ; intelligence ...}.

Fig. n°38 : L'analyse des similitudes (ADS) sur la totalité du corpus des formes avec un intervalle réduit d'occurrences

Pour faciliter la lecture, la figure 38 montre les occurrences supérieures à 100. Le nombre de cliques a diminué, mais permet de mieux voir les formes. Globalement on retrouve les classes de la CDH de la figure 31. Les relations dans chaque clique semblent cohérentes. Par exemple, la branche B1 reprend la classe 1. On y retrouve l'importance du maire dans la prise de décision à partir d'informations temporelles. Son rôle d'autorité est de coordonner. Les décisions se prennent dans le temps et avec ordre... Cette branche b1 se divise en deux sous-cliques, celle de la nature de l'événement et celle de la population (b1.1). On note un lien fort (épaisseur du trait) entre les formes « décision » et « prendre ». Ce qui corrobore bien le fonctionnement sur le terrain : le maire est seul habilité à prendre les décisions.

Dès lors, les deux figures 37 et 38 nous laissent penser que la représentation à deux cliques « village » et « crise » est constituée du noyau central « crise » alors que « village » serait le noyau organisateur. Les cliques (fig. 38) à trois éléments au moins apparaissent à un seuil de similitude élevé.

Cette triangulation menée au cours de cette étude des représentations nous a permis de constater qu'il existe bel et bien une représentation sociale au sein du groupe d'individus interviewés. Nous avons pu voir d'un côté que l'analyse prototypique issue d'un exercice d'évocation hiérarchisée nous offre un premier regard précis de cette représentation. Elle nous permet entre autres de visualiser les mots constitutifs du noyau central et des éléments contrastés ou périphériques.

En mettant à profit les explications contextuelles de ces mots, nous avons pu étudier dans un deuxième temps, les structures lexicales de leurs discours pour appuyer ou infirmer ces représentations dans le cadre de textes portant spécifiquement sur les mots de l'évocation hiérarchisée. Puis, nous avons élargi notre observation au discours entier, tenu par les individus sur une moyenne d'une heure et trente minutes. Après tout, la stabilité de la représentation sociale doit pouvoir être observée aux différents niveaux du discours. À ce niveau, il n'était plus question de vérifier la présence d'une représentation sociale par les mots précisément indiqués, mais par l'uniformité d'un discours pluriel. L'analyse effectuée par la méthode Reinert nous a permis de constater qu'il existe 5 classes effectives dans ce discours total. 5 classes que nous avons pu associer aux différentes thématiques abordées pendant l'entretien et qui somme toute présentent les similarités suffisantes à l'observation d'une linéarité discursive.

Une autre AFC plus conventionnelle a été réalisée pour nous permettre de directement comparer la position des sujets. Il en ressort une réelle concentration de sujets autour du centre, nous indiquant peu de divergences discursives. Quelques divergences peuvent subsister, cependant la simple observation d'une échelle d'analyse très petite nous permet d'affirmer que les distances sont relatives.

8.6. OBJECTIF 2 - Piste 3 de recherche

LE RESENTI LIÉ AU RISQUE INONDATION INFLUENCE LE FONCTIONNEMENT DE
L'ORGANISATION.

▸ *Données appliquées*

Cette piste se fonde sur l'analyse du discours relevé par la thématique ***ressenti_inondation**.

Un croisement avec la thématique ***organisation_fonctionnement** sera pertinent pour en déterminer une liaison potentielle.

▸ *Analyses et résultats*

La question relative au ressenti personnel n'est pas anodine. Cette question joue à la fois le rôle d'élément de réponse à part entière pour mieux comprendre l'état d'esprit d'un individu et sa possible implication. Elle joue également le rôle de consolidation d'une analyse générale sur la représentation sociale du risque inondation.

Au premier abord, nous pensions suffisant d'inciter à définir une inondation lors de l'entretien, mais les réponses peuvent être de tout horizon. L'inondation peut à la fois être :

- un risque (réponse relative au thème)
- une crainte (réponse émotionnelle)
- un phénomène naturel extrême (réponse neutre)

Une autre manière d'aborder la classification des réponses peut aussi être :

- Ce que l'inondation fait (par exemple, elle détruit)
- Ce que l'inondation est (par exemple, un risque ou un phénomène climatique)

- Ce que l'inondation « me » fait (par exemple, « elle me fait peur »)

Le but de la question est de comprendre s'il existe une vision commune d'un objet et son implication dans un fonctionnement observable.

Si nous prenons l'exemple d'une question plus simple : qu'est-ce que le dimanche ?

La réponse, certes juste : c'est un jour de la semaine, ne nous apporte pas suffisamment d'éléments pour l'émergence de catégories. Si nous demandons plutôt : que représente le dimanche ? Alors les réponses pourraient être aussi variées qu'il y a d'individus pour y répondre.

Ce sera tantôt :

- le jour du seigneur, engagé et cérémonieux
- le jour du repos, du calme, de la quiétude
- le jour de famille, fourmillant et festif
- etc.

Pour aider le sujet et affiner la représentation sociale, il nous a semblé pertinent d'ajouter des éléments caractéristiques individuels. En fonction de la réponse nous avons donc abordé la notion de sentiment. Il n'était d'ailleurs pas toujours évident de mesurer le degré d'importance pour la personne. Nous avons donc inséré cette précision. L'importance joue évidemment un rôle dans l'approche personnelle de l'événement. Cela peut influencer à la fois l'implication, l'efficacité ou la disponibilité de l'individu et démontrer un lien logique ou dissonant avec les questions précédentes.

Conscient de positionner le sujet dans une démarche réflexive, le point sur la compétence nous a semblé approprié pour poursuivre l'analyse personnelle. En fait, la question sur les compétences aurait pu être posée avec le volet sur le fonctionnement. Cependant elle aurait pris une tournure trop causale là où le but recherché était d'avoir un sentiment personnel. Là encore nous sommes partis du postulat que le timing est au cœur du processus interrogatif et de ce fait, la réponse dépend sensiblement des questions précédentes.

Prenons 2 exemples correspondant à deux temporalités différentes :

Exemple 1 : Sentiment de compétence en début d'entretien après questions sur ressentis personnels	Exemple 2 : Sentiment de compétence en milieu d'entretien après questions sur le fonctionnement
<p>A ce stade, l'individu a seulement été confronté à des questions d'ordre personnel et rien d'autre. Dès lors poser la question sur son sentiment de compétence ne pèse que sur ce que l'individu pense de lui-même et dans la suite logique de ce qu'il a pu affirmer précédemment.</p>	<p>L'entretien est déjà bien entamé. Le passage sur le ressenti est passé et laisse place à un discours sur le fonctionnement de l'organisation. Autrement dit, le sujet va se remémorer le fonctionnement, ses tâches, ses missions et le cas échéants ses succès ou échecs.</p>
<p>Autrement dit, il semblerait difficile qu'il déclare être en panique lors d'une situation de crise, puis qu'il affirme se sentir compétent. Il y aurait une forme de dissonance que le chercheur devra creuser pour en démêler la rationalité.</p>	<p>Nous plaçons donc indirectement le sujet dans une situation particulière où, après s'être remémoré son activité il ne pourrait que conclure qu'il est compétent. « Si j'ai réalisé tout cela, c'est que quelque part je suis compétent ».</p>

La question sur les compétences est donc intéressante à plusieurs niveaux. D'abord, elle tempore la dynamique de l'échange en prolongeant l'état psychologique de l'individu dit « à froid », favorisant l'expression de déclarations moins travaillées ou possiblement plus authentiques. Elle joue également un rôle de supervision explicite, où les discours d'une question sur l'autre ne peuvent être ambigus. Enfin, elle nous permet de croiser plusieurs éléments du discours dont le premier est le lien potentiel entre représentation d'un phénomène et des propensions personnelles.

Les réponses données semblent appartenir à plusieurs catégories facilement identifiables, bien que possiblement non exhaustives. Le risque inondation semble ainsi se définir par « ce qu'il est », « ce qu'il fait » et « ce qu'il me fait ». Une autre catégorie pourrait être celle des concepts rattachés, c'est-à-dire des concepts que les sujets ont naturellement liés au risque inondation que ce soit pour expliquer des causes ou des conséquences. Une telle catégorisation est un bon moyen de nous rapprocher d'une compréhension adaptée du contexte d'étude. En outre, elle nous permet de croiser les différentes données associées aux sujets pour y déceler des modélisations potentielles. Ici, ce premier niveau de catégorisation facilite la lecture d'une échelle émotionnelle qui dépend à la fois de cette catégorisation mais aussi d'une description de l'importance du phénomène et d'une révision spécifique des discours.

Ce qu'il est : le discours sur le ressenti du risque inondation est orienté vers une définition caractéristique du phénomène. Nous qualifions cette catégorie de « inhérente » puisqu'elle est propre à l'objet lui-même et ne dégage aucune autre dimension que descriptive. Nous pensons d'ailleurs que cette orientation a été impliquée par nos reformulations (pour aider la compréhension du sujet) qui a pris la forme de : « c'est quoi une crise inondation pour vous ? ». Ce type de réponse semble souvent écartée d'une réflexion portée par des émotions, laissant transparaître une neutralité déstabilisante pour le chercheur. Cette distance cognitive peut être perçue comme une distance émotionnelle vis à vis de l'objet, suggérant un degré émotionnel faible qu'il est nécessaire de vérifier sur l'ensemble du discours.

Par exemple :

Sujet 9 : « Une inondation, c'est un aléa climatique qui nous amène à une perturbation au niveau des cours d'eau... »

Sujet 20 : « Une inondation, c'est un risque dû à l'eau ; soit des débordements, soit des ruissellements importants suite à des pluies importantes ou à un débordement de rivière, de fleuve qui risquent d'entraîner un risque pour la population et amener les gens à être obligés d'être secourus ou de prendre des mesures qu'on n'a pas l'habitude de prendre. »

Ce qu'il fait : il s'agit du discours « opérant » dans la mesure où la définition relève d'une description pratique. Les individus se réfèrent ainsi au cadre mémoriel en exprimant l'image d'un mécanisme marquant. Cette forme d'expression soulève selon nous un degré émotionnel moyen, c'est à dire à mi chemin entre la neutralité descriptive et l'expression sentimentale. Nous pensons en effet que le cadre mémoriel désigne une forme d'emprise émotionnelle cachée ou contrôlée. La vérification du corpus dédié est donc nécessaire pour pondérer ce type de réponse.

Par exemple :

Sujet 10 : « C'est ça, l'inondation c'est quand l'eau sort complètement de son lit »

Ce qu'il me fait : nous retenons ici les réponses qui paradoxalement ne portent pas sur le sujet de la question. Ce sont les réponses issues d'un transfert vers ce qui fait directement attrait aux émotions. Les réponses de ce type portent exclusivement sur

des caractéristiques émotionnelles générées par le phénomène et qualifient l'inondation à travers l'expression physiologique et psychologique induite chez les personnes. Selon nous, cette catégorisation relève en majorité d'un degré émotionnel fort vis à vis du risque.

Par exemple :

Sujet 12 : « Et c'est une chose qui est assez angoissante. C'est un risque important. »

Le tableau 34 qui suit, répertorie l'ensemble des réponses obtenues selon 3 catégories de réponses : ce que l'inondation « est », ce que l'inondation « fait », ce que l'inondation « me fait ».

Suj	Res	Cat	Imp	Emo	Ex
1	Phénomène rapide	Descriptif inhérent	1	Moyen	Oui le risque inondation c'est un risque important parce qu'on sait que ça peut être chez nous très rapidement.
2	Dangereux et il y a des vulnérabilités	Descriptif opérant	1	Moyen	Oui le risque inondation est important pour nous, bon, parce qu'on a des crues une à deux fois par an des crues tous les dix ans qui sont très dangereux.
...					
57	C'est un traumatisme	Descriptif inhérent	1	Fort	On ne s'y attendait pas et on y était pas vraiment préparé à vivre quelque chose d'aussi intense et aussi impressionnant

Tab. n°34 : Tableau de l'analyse de contenu du ***ressenti_inondation**.
Le tableau complet est en Annexe 10.

Légende du tableau 34 :

- Suj = Sujet
- Res = Ressenti
- Cat = 1er niveau de catégorisation
- Imp = Inondation décrite comme importante (Oui = 1; Non = 0)
- Emo = Degré émotionnel
- Ex = Exemple retenu dans le discours

L'intérêt du tableau 34 est de nous permettre de visualiser trois types de profil sur la question du ressenti. En première lecture, l'hypothèse de départ pourrait être formulée ainsi :

- Les profils issus d'un rapport émotionnel fort devraient avoir un fonctionnement décrit comme très directif pour pallier aux sensations de manque de contrôle.

En outre, selon le modèle de la théorie de l'autodétermination (Ryan et Deci, 2000), les comportements de contrôle peuvent découler d'un besoin de sécurité, qui peut être influencé par des facteurs tels que la peur, l'insécurité et l'anxiété. Nous pouvons également citer Kassing et Armstrong (2004) qui ont constaté que la peur et le besoin de contrôle sont étroitement liés dans le contexte organisationnel. Ils expliquent que la peur peut être un puissant motivateur pour la recherche de contrôle, car les individus peuvent percevoir le contrôle comme un moyen de réduire leur anxiété et leur incertitude. Enfin, Slovic (1987) a identifié trois facteurs clés qui influencent la perception des risques par les individus :

1. La familiarité : Les gens ont tendance à percevoir comme moins risquées les activités qu'ils connaissent bien et qu'ils pratiquent régulièrement.
2. Le contrôle : Les gens ont tendance à percevoir les activités qu'ils peuvent contrôler comme moins risquées que celles sur lesquelles ils ont peu ou pas de contrôle.
3. Le degré de catastrophe potentielle : Les gens ont tendance à percevoir les risques qui ont le potentiel de causer des catastrophes importantes (comme les accidents nucléaires ou les désastres naturels) comme plus importants que les risques qui ont des conséquences moins graves.

- Puis les profils présentant une distance cognitive, c'est-à-dire qui ne présentent aucune attache émotionnelle et qui parviennent à seulement décrire le phénomène par ce qu'il est, nous poussent à penser qu'ils devraient au contraire démontrer une logique de fonctionnement plus flexible.

En suivant cette logique, nous considérons que plus le degré d'émotion s'amenuise, plus le type d'organisation décrite se rapprochera d'un fonctionnement adaptatif porté par des comportements agiles.

Dès lors, il semble opportun de croiser notre étude menée en 2.1 mettant en évidence le type de fonctionnement déduit et le tableau 35.

S	Degré émotionne	Culture Agile	S	Degré émotionne	Culture Agile	S	Degré émotionne	Culture Agile
1	Moyen	1	20	Faible	1	40	Faible	1
2	Moyen	0	21	Moyen	1	42	Fort	Paradoxe
3	Fort	1	22	Faible	1	43	Faible	1
4	Moyen	1	23	Fort	1	44	Fort	1
5	Faible	0	24	Fort	1	45	Fort	1
6	Fort	1	26	Moyen	1	46	Fort	Paradoxe
7	Moyen	1	27	Moyen	1	47	Moyen	1
8	Fort	1	28	Moyen	1	48	Moyen	1
9	Faible	1	29	Faible	0	49	Fort	1
10	Faible	1	30	Faible	1	50	Faible	1
11	Faible	1	31	Fort	1	51	Fort	1
12	Fort	1	32	Fort	1	52	Faible	1
13	Fort	1	33	Moyen	1	53	Fort	1
14	Faible	1	34	Fort	1	54	Moyen	1
15	Fort	1	36	Faible	1	55	Faible	1
16	Moyen	1	37	Fort	1	56	Fort	1
17	Moyen	1	38	Fort	1	57	Fort	1
18	Fort	1	39	Faible	1			
19	Moyen	0						

Tab. n°35 : Tableau comparatif entre degré émotionnel et culture agile.

En retenant la colonne « culture agile » présente dans le tableau 46, nous pouvons constater qu'aucun lien ne semble exister entre le fonctionnement décrit et les émotions exprimées.

En jaune, nous avons mis en valeur les degrés émotionnels « fort ». Nous pouvons remarquer qu'à l'inverse de ce que nous pensions, les individus interviewés ne présentent pas de logiques de contrôle vis-à-vis de leur environnement. Ce tableau montre également qu'au contraire, les individus ayant montré peu ou pas de sentiments vis-à-vis de l'inondation font parties des organisations rigides. Les cases en rouge sont relatives aux fonctionnements paradoxaux que nous avons relevés en 2.1. Elles sont ici en lien avec un degré émotionnel « fort » qui, nous l'avons vu juste au dessus, ne permet pas de déterminer un fonctionnement consécutif. Dès lors, ce

qui était de l'ordre du paradoxe, reste de l'ordre du paradoxe malgré une étude contingente.

Une dernière analyse peut être réalisée à l'aide du test du Chi².

Fonctionnement	Emotion			
	1	2	3	
1	2	3	2	7
2	6	7	11	24
3	8	5	10	23
	16	15	23	54

Tab. n°36 : Tableau de contingence du croisement entre degré émotionnel et catégorie de fonctionnement.

Légende du tab n°36:

- Fonctionnement 1 : procédural
- Fonctionnement 2 : hybride
- Fonctionnement 3 : agile
- Emotion 1 : faible
- Emotion 2 : moyen
- Emotion 3 : fort

Le tableau 36 montre la répartition des sujets selon leurs catégories (émotionnelles et fonctionnelles) et le test donne $\text{Chi}^2 = 1,66$; $\text{ddl} = 4$; $p < 0,7$

Cela suggère qu'il n'y a pas de relation significative entre les catégories d'émotion et les catégories de fonctionnement. Plus précisément, le Chi^2 est une mesure de l'écart entre les données observées et les données théoriques, qui sont supposées être indépendantes. Si le Chi^2 est faible comme c'est le cas ici, cela indique que les données observées sont proches des données théoriques et qu'il n'y a pas de relation significative entre les variables étudiées. Enfin, la valeur de $p < 0,7$ indique que la probabilité d'obtenir un tel résultat (ou un résultat plus extrême) sous l'hypothèse nulle (absence de relation significative entre les variables) est supérieure à 0,7. Cela signifie que nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle au seuil de 0,05 ou de 0,01 (niveau de signification couramment utilisé en sciences), car la probabilité d'obtenir un tel résultat par hasard est trop élevée.

8.7. OBJECTIF 3 - Piste 1 de recherche

LA TAILLE DE LA COMMUNE DÉTERMINE SON FONCTIONNEMENT

▸ *Données appliquées*

Cette piste sera approchée par deux points :

- Notre compréhension générale après les entretiens portant sur les fonctionnements d'une commune, quelle que soit sa taille. Nous y intégrerons une catégorisation des communes par taille pour nous aider à déterminer un lien causal.
- Une analyse comparative lexicométrique entre les indicateurs ***fonctionnement_organisation** & ***taille**.

▸ *Analyses et Résultats*

L'analyse de l'organisation a déjà été réalisée à plusieurs reprises dans cette partie. En outre, le sous-corpus portant sur le fonctionnement de l'organisation (*organisation) a été développé lors des deux objectifs précédents, que ce soit au niveau de son implication à la mutualisation ou à celle de la communication.

Nous avons pu voir par ailleurs que le fonctionnement d'une organisation est consécutif de plusieurs éléments comme ses membres, leurs relations, leurs représentations, etc.

À première vue, ces éléments peuvent être dépendant d'une variable d'en-tête : ***pop**, qui indique la catégorie par population de la commune. Allant de 1 à 5 et respectivement de 0 à 10.000 et plus habitants (voir variables page 114), nous pensons pertinent d'effectuer un croisement statistique entre le sous-corpus dédié et la variable.

La réalisation d'une AFC nous permet de mettre en exergue plusieurs éléments.

D'abord, la répartition des variables *pop_ est la suivante :

Pop 1 : 5 sujets
Pop 2 : 10 sujets
Pop 3 : 17 sujets
Pop 4 : 16 sujets
Pop 5 : 6 sujet

Par rapport au discours, la répartition est :

Pop 1 : 227 textes
Pop 2 : 354 textes
Pop 3 : 626 textes
Pop 4 : 687 textes
Pop 5 : 381 textes

Dans le cadre du discours issu du sous-corpus ***organisation_fonctionnement**

Pop 1 :	54	textes soit 23%
Pop 2 :	68	textes soit 19%
Pop 3 :	146	textes soit 23%
Pop 4 :	177	textes soit 25%
Pop 5 :	117	textes soit 30%

Puis, nous pouvons discuter le tableau de contingence et les 5 mots les plus significatifs pour chacune des populations.

Pop_1	
NOUS	10,99
RISQUE	5,29
PRÉVENIR	5,19
AGGLO.	4,63
AVERTI.	4,29

Pop_2	
FOYER	9,44
DISPONIBLE	3,48
ACCUEILLIR	3,22

PROCÉDURE	3,14
CAMPING	3
Pop_3	
ALERTE	15,21
BATARDEAUX	9,68
TÉLÉPHONE	7,3
VILLAGE	5,15
COMMUNICATION	4,88
Pop_4	
COLLÈGE	5,17
ORGANISER	4,84
MISSION	4,84
CAPACITÉ	4,12
GENDARME	3,03
Pop_5	
INFORMATION	15,75
SARAH	13,66
Xxxx	9,4
AUTORITÉ	7,43
POLITIQUE	6,33

Tab. n°37 : Tableaux de contingence et les 5 mots les plus cités par type de population

Les chiffres représentent les exposants du seuil de significativité, soit la probabilité d'obtenir un tel mot dans le reste du corpus, compte tenu de ce qu'est le reste du corpus. Ici, « information a un seuil de significativité de 1 chance sur 10^{15,75}.

Ces formes significatives sont un premier niveau d'observation des divergences discursive. Nous pouvons notamment voir que pour les communes de **pop_1**, le « nous » marque une différence significative. Finalement, nous pouvons penser que la caractéristique rurale⁶³ de ces communes génère le besoin d'affirmation d'un collectif. Ce que nous remarquons aussi c'est la dimension passive de cette catégorie. Plutôt que des formes d'ordre actives, nous retrouvons les formes

⁶³ <https://www.insee.fr/fr/information/6439600>

« prévenir », « averti » ou « aggro » sous-entendant une démarche dépendante. Nous avons et comprenons d'autant plus ici que ces très petites communes voient leurs actions réduites au minimum d'un possible qui leur est propre. En d'autres termes, le risque est ici à la fois celui de l'inondation, mais du fait de leurs dépendances aux autres, le risque est également celui du manque d'informations venant des autres.

La **pop_2** indique une démarche radicalement différente. Ici il est déjà question de procédures et d'une organisation dépendante des disponibilités. Cette organisation est claire et se manifeste autour de deux pôles de préoccupations : l'accueil du foyer et la gestion du camping. Cette deuxième catégorie rentre dans les classifications « actives » du fonctionnement communal et évoque le principe de vulnérabilités connues.

La troisième catégorie suit d'ailleurs la même logique puisque nous retrouvons un système de procédure avec comme origine « l'alerte ». Le discours est ici très accés sur les manoeuvres de cette procédure, évoquant les « batardeaux », « les téléphones » dans un contexte qui est la sauvegarde du « village ».

En quatrième catégorie apparaît concrètement la notion de mission, directement issue des systèmes de procédures. La préoccupation est ici une autre vulnérabilité, le « collègue » qui impose une forme d'organisation différente qui de surcroit fait appel pour la première fois dans nos catégories à une entité externe au village : la gendarmerie.

Enfin, nous ressentons clairement le changement de paradigme présenté par la catégorie 5 où seule Alès est représentée. Le fonctionnement est ici celui de la gestion de l'information qui, du fait de la double casquette avec l'agglomération fait office d'autorité. L'environnement n'est pas seulement celui de la gestion de l'inondation, c'est une activité relationnelle particulière marquée par « xxxx » et « politique ». L'étude compréhensive du fonctionnement d'Alès donne une explication à la forme « Sarah » qui représente en fin de compte, la quintessence du fonctionnement effectif.

C'est à la fois une personne et une position, un rôle, un grade. Sarah Garcia qui est la chargée de mission aux risques majeurs de l'agglomération est au centre du processus fonctionnel de la ville et de l'agglomération.

Cette forme de distinction que l'on peut observer dans ces mots se retrouve in fine dans la globalité de l'analyse du discours selon les catégories de populations.

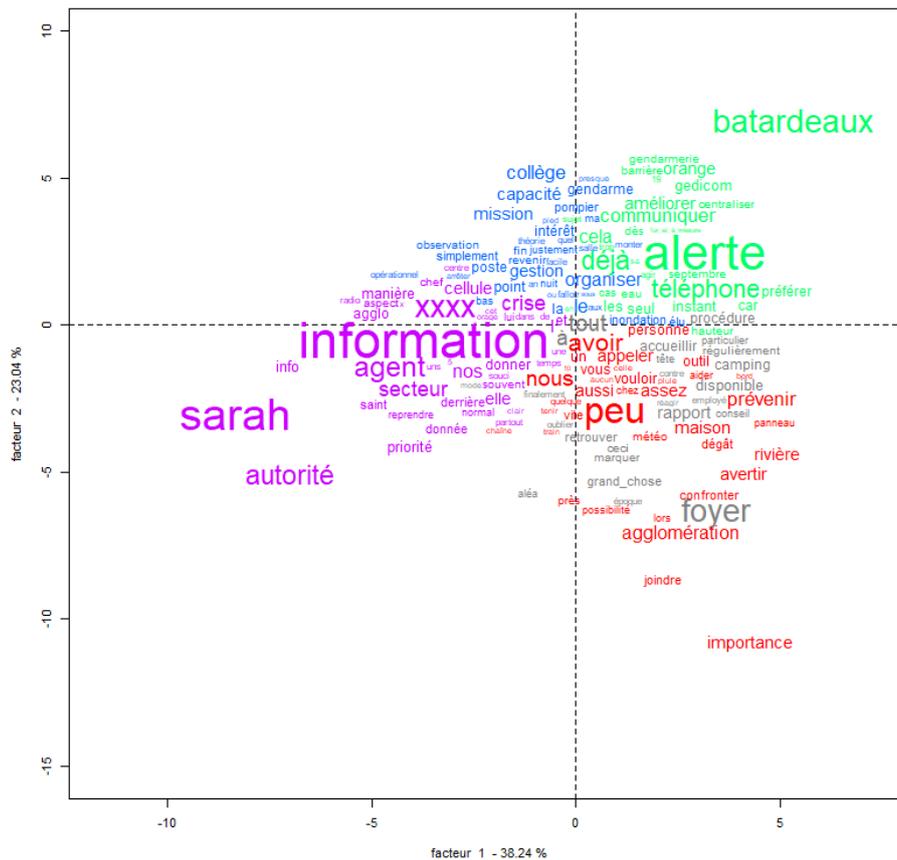


Fig. n°39 : Graphe de l'AFC du sous-corpus ***organisation_fonctionnement** croisé avec la variable ***pop_1**

Le graphe 39 représente le résultat graphique de l'AFC sur le sous-corpus ***organisation_fonctionnement** associé à la variable ***pop**. Nous y retrouvons les 5 variables autour de 2 facteurs rassemblant 61,28% (38,24 + 23,04) de l'information inscrite dans la table de contingence. Il met également en avant la significativité des mots en augmentant leur taille proportionnellement à leur Chi².

En outre, ce graphique nous permet d'ajuster certaines de nos affirmations. D'abord, le discours de ***pop_1** et de ***pop_2** présentent une complémentarité. Ils ne s'opposent pas, au contraire ils semblent faire preuve d'une unicité significative.

En facteur 1, nous remarquons en effet que les deux variables s'entremêlent alors que sur ce même facteur, le discours de ***pop_5** se trouve de l'autre côté de l'axe. Cela indique que ces variables présentent des différences dans leur distribution sans pour autant être en opposition. ***pop_4** présente une position plus centrale, elle ne présente qu'un éloignement discutable vis-à-vis de **pop_1** et **pop_2**. **Pop_3** semble en revanche montrer une similarité sur le facteur 1 avec les **pop_1** et **pop_2** tandis qu'à l'inverse il y a un éloignement significatif (sans pour autant parler d'opposition) avec **pop_5**.

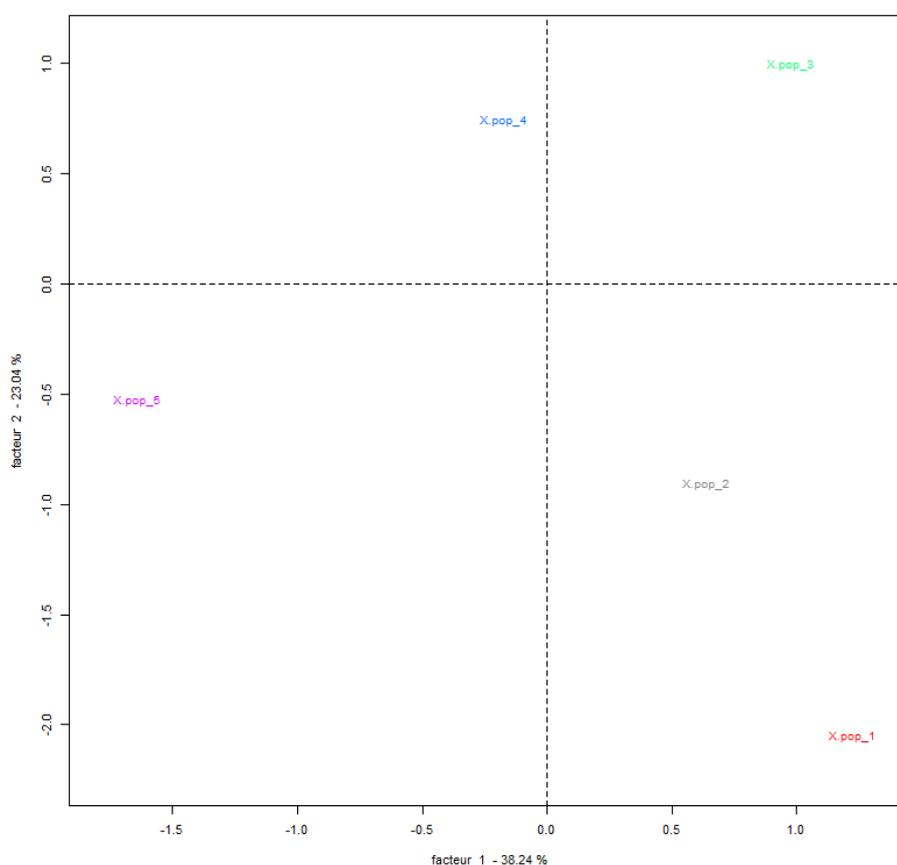


Fig. n°40 : Graphe de l'AFC du sous-corpus ***organisation_fonctionnement** croisé avec la variable ***pop_2**

Le graphe 40 est une représentation différente de l'AFC précédente. On peut y retrouver la position moyenne des variables que nous venons d'étudier. En outre, cette présentation accentue visuellement les distances bien que, si on regarde de plus près, les valeurs qui caractérisent l'étendue (ou plage) sont bien plus petites (entre 0 et 2 vs 0 et 15).

Dès lors, que pouvons nous déduire de ces résultats pour notre piste ? D'abord, une étude lexicale nous montre que la taille peut influencer l'orientation du discours. Les

formes les plus représentées par variables étant différentes et portant sur des horizons distincts. Certaines communes organisent leur gestion de crise autour d'activités concrètes comme la pose de batardeaux, tandis que d'autres définissent leur fonctionnement autour des personnes référentes et de leurs activités indispensables en termes de gestion d'informations.

Cependant, une première étude plus globale des termes nous montre que même si des différences existent, elles ne présentent pas de réelles oppositions. Au contraire, il s'agit d'éloignement discursif que l'on peut facilement imputer aux faibles « échantillonnage » d'opinions. En outre, le graphe 40 de l'AFC accentue notre perception compte tenu de sa faible étendue et clôt notre réflexion sur l'influence de la taille sur le fonctionnement.

L'occasion est aussi de rappeler l'étude du sous-corpus ***organisation_fonctionnement** lors de la piste 2.1 qui se caractérise par une uniformité du discours, notamment par la présence de pratiques agiles sur l'ensemble des typologies de communes.

Il est donc nécessaire d'aborder l'étude au moyen d'un troisième regard pour nous permettre de pondérer nos conclusions. Pour cela nous pouvons mesurer statistiquement l'indépendance des deux « variables ». Le calcul du Chi2 est réalisé sur la base d'une numérisation des données qualitatives. pop_1 devient 1 et chaque catégorie de fonctionnement se dote d'une valeur fictive (par exemple : fonctionnement agile = 3).

Population	Fonctionnement			
	1	2	3	
1	3	1	1	5
2	0	6	4	10
3	3	6	8	17
4	1	8	7	16
5	0	3	3	6
	7	24	23	54

Tab. n°38 : Tableau de contingence du croisement entre catégorie de population et catégorie de fonctionnement

Légende du tableau 38 :

- Fonctionnement 1 : procédural
- Fonctionnement 2 : hybride/ Fonctionnement 3 : agile
- Population 1, 2, 3, 4, 5 suit la même logique présentée en Annexe 15

Le tableau 38 montre la répartition des catégories par sujet. Nous obtenons un $\text{Chi}^2 = 13,9$; $\text{ddl} = 8$; $p < 0,08$. Cela signifie qu'il y a une relation statistiquement significative entre les variables taille et fonctionnement. En effet, si l'hypothèse nulle était vraie (c'est-à-dire s'il n'y a aucune relation entre la taille et le management), il serait peu probable d'obtenir un Chi^2 aussi élevé ou plus élevé que 13,9. Ainsi, la « p-value » inférieure à 0,08 indique que le résultat est significatif au seuil de 0,08. Cela indique que la taille peut être un facteur important à prendre en compte dans la gestion et la stratégie des organisations d'Alès Agglomération.

Nous pensons donc que la taille peut être un élément prépondérant dans la structuration d'une organisation sur le territoire d'Alès Agglomération. D'ailleurs, nous pensons que cette particularité est directement imputable aux fonctionnements agiles des communes qui ne calquent pas leurs procédures sur le suivi d'un P.C.S. Cela implique directement les perspectives de la création d'un maillage particulier des communes.

8.8. Objectif 3 - Piste 2 de recherche

LES OBJECTIFS DÉTERMINENT LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

▸ *Données appliquées*

L'analyse approfondie pour cette piste peut s'appuyer sur l'indicateur ***discours_objectifs** que nous avons pointé dans le discours. Trois analyses sont possibles avec cet indicateur. La première consiste à établir une grille d'objectifs, correspondants aux individus interviewés, que l'on retrouve dans les P.C.S. Puis de les comparer à une analyse manuelle des éléments de réponses obtenus pendant l'entretien. La deuxième se préoccupe d'établir une analyse textuelle de toutes les réponses et d'obtenir une représentation graphique des mondes lexicaux invoqués avec comme première hypothèse de résultat : un noyau central tournant autour de la sécurité des personnes et des éléments périphériques comme la réalisation de tâches spécifiques.

Enfin, il est intéressant de comparer les éléments obtenus via le thème ***discours_objectifs** avec ceux recueillis via ***organisation_fonctionnement**, l'idée étant d'observer un lien causal entre ces deux thématiques.

▸ **Analyses et résultats**

Le discours sur les objectifs présente les mêmes marqueurs compréhensifs que nous avons révélés avec les thématiques ***ressenti** et ***organisation**. En effet, il subsiste une différence notable entre la compréhension de la notion d'objectif et de mission dont nous ne mesurons pas l'impact dans les entretiens. Originellement, nous entendions par objectifs, les grandes lignes des actions principales d'un individu. Prenant exemple sur le P.C.S. de la ville d'Alès que nous avons consulté avant les entretiens, nous pensions pouvoir y opposer action théorique et action réelle. Or la notion d'objectif s'est régulièrement traduite par une ligne de conduite, un concept général dans lequel des activités seront à trouver. Dès lors, les réponses comme « *l'objectif lors d'une crise inondation c'est qu'il n'y ait pas de drame* » sont très courantes et indiquent une ligne de conduite générale plus qu'une action particulièrement importante à mettre en œuvre.

Cette première réalisation nous impose une réévaluation de l'utilisation des données et plus généralement de la structure des réponses annoncées précédemment. Il n'est en effet pas envisageable de comparer des objectifs décrits comme des activités pour les uns et exprimés comme des conceptions morales ou idéologiques pour d'autres.

La seconde réalisation est d'ordre opérationnel. L'idée première ayant été de comparer des réponses sur la base de documents officiels, nous n'avons pas pris en considération la difficulté d'obtention de ces documents. À l'heure de nos interventions sur le terrain, certaines communes n'ont pas encore de P.C.S., d'autres sont dans une phase de réécriture. Cette diversité rend difficile la réalisation d'un exercice de comparaison de cet ordre.

Ainsi, nous pouvons émettre une première hypothèse quant à la raison d'une disparité discursive sur la thématique ***discours_objectif**. En effet, si nous observons une différence d'ordre opérationnelle vs conceptuelle dans les réponses, il est envisageable qu'il s'agisse d'une différence imputable (a) à la présence d'un P.C.S., (b) à la structure du P.C.S.

La deuxième réflexion portée sur les objectifs reste cependant pertinente. Une première lecture des entretiens semble montrer une certaine uniformité discursive que nous allons détailler ci-dessous.

L'analyse menée avec le logiciel Iramuteq nous permet entre autres d'obtenir une description générale du discours.

Nombre de textes :	75
Nombre d'occurrences :	8391
Nombre de formes. :	1028
Nombre d'hapax :	507
Moyenne d'occurrences par texte :	111,9

Tab. n°39 : Description du sous-corpus ***discours_objectif**

Le tableau 39 nous informe que 75 textes sur 2277 sont consacrés aux objectifs soit une moyenne de 1,3 texte par individu interrogé. Ce chiffre semble mince, mais ne correspond qu'à une partie d'un ensemble sur le questionnement de l'organisation. Puis, il n'est pas égal au nombre d'individus, car la question des objectifs peut avoir été répondue dans un premier temps, puis détaillée de manière implicite au cours du discours.

FORMES	FREQ.
OBJECTIF	89
GENS	44
ALLER	40
METTRE	38
SÉCURITÉ	33
EQUIPE	29
MONDE	27
PREMIER	27
COMMUN	24
CRISE	24

Tab. n°40 : Dix premières formes présentes dans ***discours_objectif**

Le tableau 40 montre les dix premières formes du sous-corpus ***discours_objectif** classées par fréquence décroissante. Une première lecture des données nous révèle que le terme « objectif » est employé 89 fois et que la mise en sécurité est le concept le plus évoqué (« mettre » 38 fois et sécurité 33 fois). Nous retrouvons

également «équipe » (29 fois) qui vient appuyer l'idée d'objectifs partagés au sein des communes. « monde » (27 fois) est également une référence à « tout le monde », ce qui est la réponse la plus exprimée pour qualifier le partage d'objectifs, mais aussi l'inclusion de l'ensemble des populations pour leur sécurité.

Sujet 31 : « je pense que les objectifs sont les mêmes pour tout le monde ».

Sujet 40 : « le but c'est de mettre tout le monde en sécurité ».

Il est de fait possible d'étudier la structure du discours de ce sous-corpus pour en apprendre plus. L'analyse du sous-corpus par la méthode Reinert est paramétrée pour la recherche de 8 classes. La méthode décrit finalement 5 classes pertinentes sur une analyse de 81,5% du corpus.

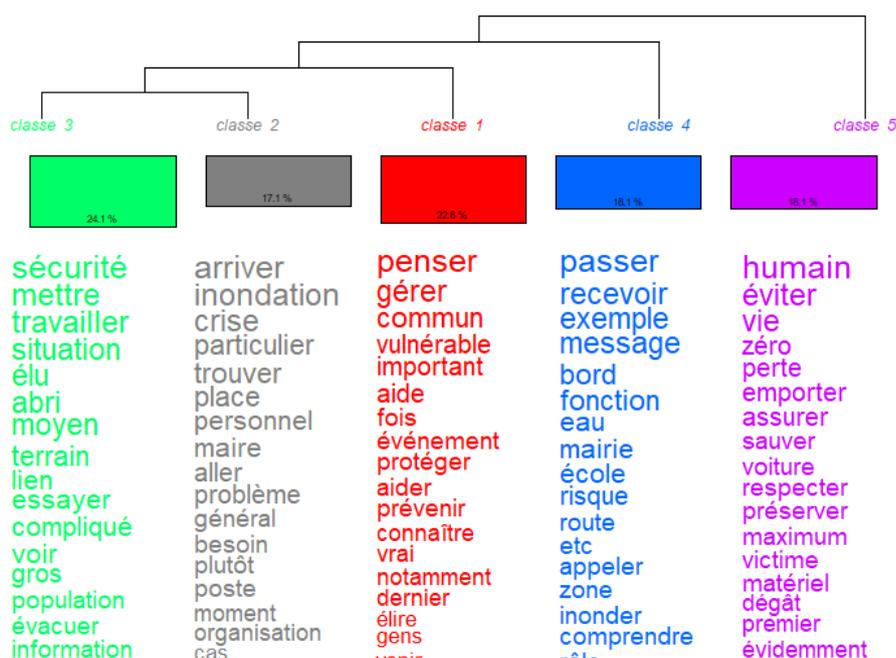


Fig. n°41 : Dendrogramme du sous-corpus **discours_objectif*

Les classes se répartissent entre 17% et 24% du corpus avec 5 classes identifiables. Les classes [2] et [3] semblent liées. D'un côté la [classe 3] semble rassembler une première sphère autour d'un objet : la mise en sécurité. La [classe 2] semble quant à elle orientée vers des termes transitifs, indiquant un contexte particulier (inondation, crise), des verbes d'action à rattacher (arriver, trouver, aller) et des formes variées (particulier, cas, etc.).

La [classe 1] est un premier détachement dans la CDH. Elle comprend un ensemble de verbes d'action que l'on peut associer aux objectifs opérationnels décrits par certains. Nous retrouvons dans cette classe un certain nombre de phrases comme :

« gérer tout ce qui est administratif » (sujet 47), « la communication aux personnes vulnérables » (sujet 20).

La [classe 4] est clairement identifiable comme une classe d'objectif opérationnel. Nous y retrouvons des verbes d'action et des thèmes particuliers. La communication, la réception de messages ou encore « passer aux bords de l'eau » sont des éléments constitutifs d'objectifs concrets au même titre que d'appeler des écoles.

Enfin, la [classe 5] se détache du reste des clusters. Il s'agit de la classe des objectifs conceptuels que nous citons plus haut. Le sujet central est celui de la vie des habitants et de la nécessité d'éviter les dégâts humains (surtout) et matériels (ensuite). On y retrouve la phrase typique de ce genre de discours : « l'objectif c'est 0 victime ».

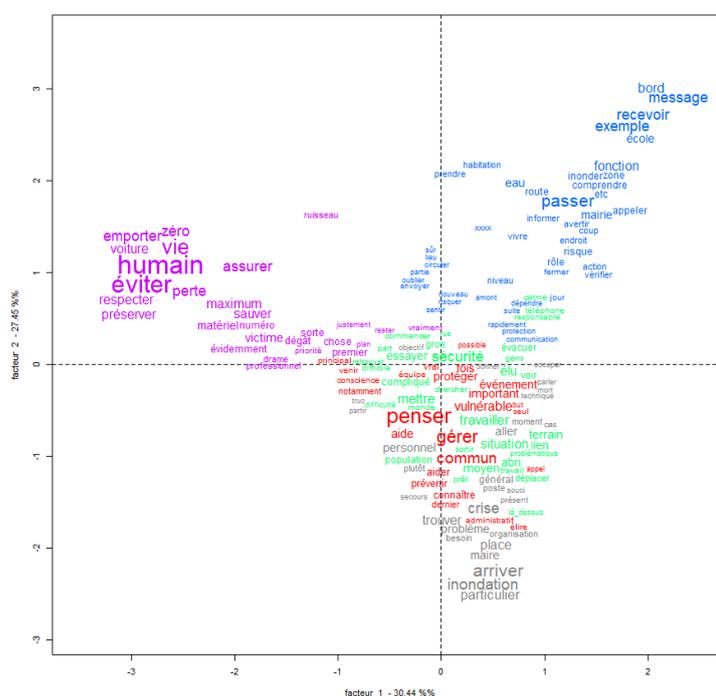


Fig. n°42 : Graphe de l'AFC du sous-corpus *discours_objectif obtenue via la méthode Reinert

La figure 43 est le graphe de l'analyse de similitude effectuée avec Iramuteq sur le sous-corpus. L'indice de calcul est celui de la cooccurrence et un seuil de 4 a été paramétré. Cela signifie que seules les liaisons dont l'effectif dépasse strictement 4 sont affichées. Nous pouvons remarquer sept communautés lexicales dont certaines sont proches de nos observations précédentes. D'abord, le noyau central est celui du terme objectif qui est rattaché à plusieurs autres mots dans sa propre communauté. Les plus significatifs par leur fréquence sont : la crise (contexte de l'objectif) et équipe (caractéristique principale de l'objectif).

Nous avons ensuite six communautés de différents niveaux lexicaux. D'abord, nous avons les communautés d'objectifs que nous reconnaissons : en rose (zéro victime), en rouge (mise en sécurité), en vert (aller évacuer), et en vert lime (sauver des vies). Puis nous avons une communauté relative à des introductions discursives. En violet nous avons le P.C.S qui est lié par 5 fois aux objectifs. Il était en effet courant d'avoir des précisions d'ordre organisationnelles pointant le P.C.S dans la réalisation d'objectifs. Pour ceux l'ayant évoqué, soit les objectifs sont inscrits dans le P.C.S, soit le P.C.S fait partie du processus de réalisation des objectifs. Enfin, en bleu nous retrouvons un univers purement syntaxique relevant d'un usage discursif. Lorsque l'on pose la question des objectifs, la logique sociale démontre une forme de hiérarchisation des réponses. Dès lors, « la première chose » est souvent un début introductif employé par les interviewés. Une réduction du seuil imposé à l'analyse montre que le mot qui précède le plus souvent cette composition hiérarchique est « prévenir ». Cela signifie que pour les individus ayant construit et employé cette hiérarchie, la première chose qui ressort le plus est l'action de prévenir les habitants (souvent les habitants vulnérables).

D'après ces analyses il semble qu'il y ait un consensus autour des objectifs qui positionne la mise en sécurité au centre d'objectifs partagés. Pour nous en assurer, nous avons réalisé une dernière analyse de contenu traditionnelle que nous présentons ci-dessous.

Sujet	Objectif	Catégorie d'objectifs	Exemple
1	Prévenir les personnes	Opérationnel	Le premier objectif, c'est déjà prévenir les personnes qui sont à risque
2	Sauver les personnes	Conceptuel	Moi, je pense qu'il faut sauver le plus de personnes, mais pour pouvoir sauver le plus de personnes possible, c'est déjà d'avoir conscience de notre situation
.....			
...			
.....			
56	Mettre en sécurité	Conceptuel	L'objectif, ça serait d'essayer que tout le monde soit préservé
57	0 victime	Conceptuel	Alors l'objectif humain c'est zéro victime

*Tab. n°41 : Tableau de l'analyse de contenu sur le sous-corpus *discours_objectif.
Le tableau complet se trouve en Annexe 11.*

Le tableau 41 est le résultat d'une analyse de contenu menée sur le sous-corpus ***discours_objectif**. Elle s'est construite en deux étapes. D'abord, nous avons répertorié les objectifs énoncés par les différents sujets en réduisant leurs explications à une idée (Objectif). Les passages explicatifs sont dans la colonne « Exemple ».

Puis, à la lecture des objectifs, nous avons pu constater qu'il y avait une forme de dualité dans les réponses, à l'image de celle que nous décrivons en page 243. D'un côté, les réponses sont de l'ordre de l'idée, de l'autre elles sont de l'ordre de l'activité. Ainsi, cette classification particulière nous permet de catégoriser les réponses répertoriées et nous rendre compte des différences sémantiques. Le total des sujets concernés est de 46 (57 sujets au total, moins 3 sujets inexploitable, moins 8 sans ***discours_objectif**). Deux personnes déclarent ne pas avoir d'objectifs, mais répondent à une logique opérationnelle dans leurs explications. Le reste est composé de 30 personnes avec une vision conceptuelle des objectifs et 16 personnes avec une vision opérationnelle. C'est-à-dire qu'au-delà de pouvoir déterminer dans le détail ce que pourraient être les représentations sociales (mise en sécurité, 0 victime, etc.) nous sommes en mesure d'établir une logique plus générale de leurs discours en associant une des catégories de représentations.

Nous pensons donc qu'il y a bien une représentation sociale lisible au sein de notre groupe d'individus dont le noyau central est composé de la mise en sécurité des personnes et de la sauvegarde des vies humaines. Ce noyau central répond à

différents éléments périphériques qui organisent une logique à tendance opérationnelle. Ainsi, l'évacuation, la prise ou l'échange d'information ou encore l'alerte sont autant d'éléments périphériques qui donnent un sens contextuel à la représentation.

Au-delà de la représentation sociale, nous annonçons également la prédétermination d'un modèle organisationnel par la représentation d'objectifs. Il est donc désormais question de rechercher un lien potentiel entre un fonctionnement décrit et des objectifs énoncés. Selon nous, une comparaison par analyse de contenu est la plus à même d'apporter une piste de réponse. Il nous est d'ailleurs possible de croiser nos analyses déjà effectuées. Nous avons ainsi commencé par reprendre nos analyses de ***organisation_fonctionnement** effectuées en 2.1 sur la présence d'agilité pour vérifier concrètement ce que cela implique d'un point de vue organisationnel.

Sujet	Catégorie de fonctionnement	Exemple
1	Fonctionnement agile	On communiquait, on était complémentaire, ceux qui savaient mieux maîtriser, qui connaissaient mieux il appelait.
2	Fonctionnement procédural	On suit le protocole qui est sur PREDICT. Il y a toutes les phases en fonction des couleurs des alertes.
.....		
...		
.....		
56	Fonctionnement agile	Au moment de la prise de décision, disons qu'on va se retrouver en fonction de ce qu'on a décidé en tenant compte de l'avis des autres, on va se retrouver à prendre la décision, je dirais à 4/5 personnes, le maire et les adjoints.
57	Fonctionnement hybride	Certainement et on agirait en fonction, évidemment. Par contre on n'est pas bridé par le P.C.S non plus, on a écrit un document qui colle à la réalité de 2014, mais sait s'adapter aussi sur place.

*Tab. n°42 : Tableau de l'analyse de contenu appliquée à la thématique *organisation_fonctionnement.*

Le tableau complet se trouve en Annexe12.

Ce tableau 42 reprend donc les résultats présentés en 2.1 pour y apporter une catégorisation légèrement différente. En 2.1 nous nous sommes focalisés sur des éléments lexicaux précis pour étudier le corpus. Ici nous avons décidé d'opter pour une analyse de fond en étudiant chacun des textes dans leur ensemble. Dès lors, il nous a semblé opportun de ne pas simplement apposer une vision manichéenne au discours et plus généralement sur le fonctionnement décrit. Il y a en effet entre le

procédural et l'agile, un fonctionnement hybride, appelant à la sécurité d'un P.C.S. tout en manifestant une liberté de pensée et d'action. Ce fonctionnement s'est particulièrement manifesté au cours de l'analyse, nous forçant à repositionner certains individus « agiles » en « hybride » pour valoriser l'usage relatif des procédures qu'ils peuvent suivre, et ce en connaissance de cause. Nous avons donc 25 personnes présentant un fonctionnement hybride, 23 personnes avec un fonctionnement agile et 7 avec un fonctionnement procédural.

Sujet	Catégorie d'objectifs	Catégorie de fonctionnements
1	Opérationnel	Fonctionnement agile
2	Conceptuel	Fonctionnement procédural
.....		
...		
.....		
56	Conceptuel	Fonctionnement agile
57	Conceptuel	Fonctionnement hybride

Tab. n°43. : Tableau comparatif entre ***discours_objectif** et ***organisation_fonctionnement**.
Le tableau complet se trouve en Annexe13.

En reprenant le décompte du tableau 43, nous avons parmi les 30 individus présentant une représentation conceptuelle des objectifs : 4 fonctionnements procéduraux (13,3%), 16 agiles (53,3%) et 10 hybrides (33,3%). La répartition des individus avec une représentation opérationnelle des objectifs (16 personnes) est : 3 fonctionnements procéduraux (18,75%), 6 agiles (37,5%) et 7 hybrides (56,25%). Enfin, chez les individus n'ayant pas présenté d'objectifs particuliers, 7 ont décrit un fonctionnement hybride et 1 agile.

À première vue, le fonctionnement semble différent selon la représentation des objectifs. En effet, le taux d'individus procéduraux passe de 13,3% à 18,75% si ces derniers ont une représentation opérationnelle des objectifs. Il y a également moins de fonctionnements agiles chez les individus avec une représentation opérationnelle que chez les conceptuels. Enfin, une représentation opérationnelle augmente de 23% le nombre d'individus exprimant un fonctionnement hybride.

Un calcul statistique peut également nous rapprocher d'une réponse. Le test du Chi² nous permet de mesurer le degré d'indépendance de deux variables. Dans le cas de notre tableau, nous avons doté chaque réponse d'une valeur numérique différente. (Par exemple. : Conceptuel = 1 et Opérationnel = 2).

Fonctionnement	Objectifs			
	1	2	3	
1	0	3	4	7
2	7	7	10	24
3	1	6	16	23
	8	16	30	54

Tab. n°44 : Tableau de contingence du croisement entre les catégories d'objectifs et les catégories de fonctionnements.

Le tableau 44 montre la répartition des catégories en fonction des sujets. La 1^{ère} colonne correspond aux trois types de fonctionnements. « 1 » représente les fonctionnements procéduraux, « 2 » pour les fonctionnements hybrides et « 3 » pour les agiles. La même logique est exploitée pour les objectifs en ligne. « 1 » correspond aux objectifs non déclarés, « 2 » est utilisé pour les objectifs opérationnels et « 3 » pour les conceptuels.

Le Chi² = 8,24 ; ddl : 4 ; p<0,08, cela signifie qu'il y a une relation significative entre les variables objectifs et fonctionnements, car, si l'hypothèse nulle était vraie (c'est-à-dire s'il n'y ait aucune relation entre les objectifs et le fonctionnement), il serait peu probable d'obtenir un Chi² aussi élevé ou plus élevé que 8,24. Ainsi, la « p-value » inférieure à 0,08 indique donc que les objectifs peuvent être un facteur important à prendre en compte dans la gestion et la stratégie d'une organisation.

Nous avons pu voir au travers de cette piste qu'il existe différentes représentations d'objectifs chez les individus interviewés. Cette diversité nous a poussé à investiguer son influence potentielle sur ce qui fait le propre d'une organisation, sa structure organisationnelle. Là encore, plusieurs formes organisationnelles (ou types de fonctionnements) ont été diagnostiqués au travers d'une analyse de contenu inspirée de nos recherches à la piste 2.1. En outre, le croisement de ces deux catégories au moyen d'un test du chi² a démontré une liaison significative que nous avons explorée via notre étude du contenu. Il semble qu'une vision conceptuelle des objectifs soit l'une des composantes potentielles d'une organisation agile. À

l'inverse, une vision opérationnelle semble orienter le fonctionnement d'une organisation procédurale ou hybride.

9. Conclusions et perspectives

L'analyse du discours nous a permis d'explorer les significations et les constructions sociales d'un groupe d'acteurs de la gestion de crise. Dans le contexte de la mutualisation des ressources humaines d'un territoire, l'analyse du discours est de fait le moyen pour examiner comment les différents acteurs impliqués dans ce processus articulent leurs perspectives, leurs intérêts et leurs préoccupations.

En analysant les discours des acteurs impliqués dans l'objectif d'une mutualisation des ressources humaines d'un territoire, il a été possible de mieux comprendre comment ils perçoivent et interprètent les enjeux liés à cette mutualisation, les avantages et les limites perçus de ce processus, ainsi que les attentes et les craintes associées. Cette analyse nous a également permis de mieux cerner les points de convergence et de divergence entre les différents acteurs, au travers d'une architecture logique d'investigation.

Ces données, présentées à l'agglomération ont été largement acceptées et admises. Elles représentent une étape encourageante pour ses acteurs qui n'ont bien sûr pas attendu la fin de cette recherche pour actionner leurs démarches d'optimisation.

Cette thèse et les résultats sur la présence d'une représentation partagée sont vus comme un ensemble de réponses aux nombreuses croyances seulement constatées jusqu'ici. Selon Madame Sarah Garcia, l'agglomération valorisera ce travail sur l'ensemble de son territoire. Il sera un support pour l'ensemble de ses démarches actuelles et futures à la fois dans le cadre de ses formations ou du développement technique de solutions orientées usagers. Toujours selon Mme Garcia, l'approche pluridisciplinaire de ce travail et particulièrement l'apport des représentations sociales sont perçus comme un véritable plus par leurs implications directes dans les formations des acteurs actuels et nouveaux. Elles apportent une dimension nouvelle et adaptée à la pluralité des acteurs tout en pointant des pistes d'action importantes comme celles portées par les divergences communicationnelles et informationnelles.

9.1. Sur les pistes de recherche

Dans ces conclusions nous reprenons les points marquants de notre approche théorique et des analyses.

9.1.1. Piste 1.1

LA MUTUALISATION AMÉLIORE LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

La piste 1.1 vise à retrouver la notion de mutualisation dans les discours et de vérifier sa présence et sa valorisation. Les entretiens ont révélé que la mutualisation est principalement discutée dans les thèmes en relation avec les communes voisines et les besoins exprimés. Les réponses ont montré des ambivalences paradoxales dans les relations intercommunales, avec une double organisation pendant et hors crise. Le discours a été synthétisé en trois catégories : la relation hors cadre inondation, le fonctionnement en commun pendant la crise, et les actions post-crise. Nous avons ainsi analysé les éléments de réponse quant aux fonctionnements en commun lors d'une inondation, les communications, les échanges d'informations et les jeux de mutualisations décisionnelles et opérationnelles. L'analyse de contenu confirme le ressenti global sur l'implication du relationnel des personnes interrogées qui font état d'une relation entre leur commune et au moins une autre commune voisine.

L'analyse des niveaux d'activité de mutualisation conduite en fonction de quatre critères (active, partiellement active, souhaitée et non souhaitée) montre que sur les 22 sujets examinés, 19 souhaitent bénéficier de la mutualisation et 3 la pratiquent déjà. L'analyse a également examiné l'utilisation du terme « intercommunalité » qui est souvent utilisé comme synonyme de mutualisation, mais peut avoir des significations différentes sur le plan représentationnel. Au total, 32 personnes ont soulevé la question de la mutualisation, mais cela ne signifie pas que les 22 autres sont contre. Elles peuvent en effet avoir abordé la question dans d'autres thématiques ou simplement avoir omis d'en discuter.

Une analyse par la méthode Reinert a classé les discours sur la mutualisation en cinq classes significatives. L'analyse factorielle des correspondances révèle que la classe sur les relations est séparée des autres classes et que le discours sur la mutualisation n'est pas orienté vers ses potentielles conditions, mais plutôt vers ce qui la caractériserait. Les classes 1, 2 et 4 sont entrelacées dans les discours étudiés et

sont orientées vers une mutualisation des moyens matériels pour les petites communes. L'analyse de similitudes montre que la commune est au centre du discours et que les moyens sont liés à l'idée de mutualisation.

Nous avons également réalisé une analyse cognitive discursive menée à l'aide du logiciel Tropes sur le terme « mutualisation » qui montre que 8 liaisons sont répertoriées ; 5 font référence à la mutualisation et 3 sont appelées par le terme. Les résultats de l'analyse montrent que la mutualisation est principalement associée à l'organisation des coûts et des outils, ainsi qu'à l'adaptation aux changements internes ou externes.

Pour finir, nous mettons en évidence des éléments constitutifs d'une agilité implicite dans les communes, notamment en termes d'adaptation des procédures et d'auto-organisation. Présentée comme un modèle implicite, cette agilité est néanmoins gage d'un fonctionnement intercommunal adapté à sa généralisation. Nous avons pu voir qu'au-delà d'un discours portant sur la mutualisation certaines de ses caractéristiques positives et soulignant une agilité sont observables. Le partage de l'information, la relation et le retour d'expériences évoquées sont potentiellement les clés d'entrée d'une généralisation dynamique et acceptée.

9.1.2. Piste 1.2

LA COMMUNICATION AMÉLIORE LA GESTION D'UNE SITUATION DE CRISE.

Annoncer une piste dans laquelle la communication améliore le fonctionnement peut paraître tout à fait banal. Toutefois, analyser cela à travers le discours des personnes au cœur dudit fonctionnement relève, comme nous l'avons vu, d'une articulation ardue entre objectivité et subjectivité, individualité et socialité. Dès lors, nos premières analyses inscrivent nos résultats dans la perspective interactionniste soulignée plus haut et tout particulièrement ce que nous pouvons appeler le niveau sémio-pragmatique de la communication.

En effet, les premiers résultats montrent d'emblée l'importance de la communication dans les discours avec un rapport à l'action (échange d'information, évaluation, outil, activité). Dans le corpus global, la forme « communi » renvoie massivement au terme « communication » et nous remarquons que tous, quel que soit leur statut, accordent à la communication une place centrale dans la gestion de crise. De même, nous avons trouvé dans ce corpus global que le terme « communication » est

étroitement lié au terme « action » ce qui nous a amené à étudier le sous-corpus **action_communication*. Nous y avons pointé 14 sujets se référant aux deux termes, comme faisant suite ou accompagnant la communication, caractéristique de sa dynamique. Nous sommes ici dans un schème communicationnel qui rapporte l'intercompréhension à une action collective, comme nous l'avons exprimé plus haut.

La communication est aussi traitée par les sujets comme outil ou comme moyen et relève alors d'une évaluation qui la qualifie d'insuffisante ou manquante, faisant appel à des solutions innovantes en externe comme en interne. PREDICT y est très souvent cité comme GEDICOM ou encore le système d'alerte de la préfecture, l'un comme pertinent, l'autre comme améliorable ou encore à revoir.

Quant à la communication en tant qu'activité, elle se manifeste, dans le discours des interviewés principalement au niveau communal, entre la cellule de crise et les acteurs de terrain et se mesure par « la justesse à communiquer », là où l'information n'est pas qu'une unité lexicale, mais une adaptation contextuelle aux interlocuteurs. Nous avons alors approfondi l'analyse à partir de la racine syntaxique « info » pour créé un sous-corpus **information* dans lequel la fréquence d'utilisation du mot montre l'importance de l'information dans le discours concernant la gestion de crise. Les discours montrent que l'information suit un chemin dicté par trois émetteurs d'information et un émetteur/récepteur (la cellule de crise). Ainsi, les textes font apparaître : le terrain, la préfecture et PREDICT.

Concernant le terrain, il s'agit d'acteurs municipaux qui échangent des informations relatives à une activité protocolaire ou inopinée (liée à l'événement). Concernant la préfecture, l'information se situe sur deux temps différents : l'alerte qui va permettre de déclencher ou non le P.C.S. et en fonction de la gravité de l'événement, l'information opérationnelle qui met en œuvre les renforts. L'analyse manuelle des discours montre de fortes critiques essentiellement en matière d'alerte, car l'information donnée par la préfecture est trop souvent inadaptée aux différents terrains et surtout au timing de l'arrivée de l'épisode. Enfin, PREDICT donne à toutes les communes des informations plus personnalisées prenant en compte les aspects situationnels et décisionnels ce qui fait de cet outil une référence reconnue dans l'ensemble des discours.

Dans le corpus « information », le chemin de l'information se décline par le terme « remonte ». Elle remonte en cellule de crise où elle est centralisée, discutée, partagée et il y a bien là comme nous l'avons avancé plus haut, construction d'un contexte simultanément à l'avancement du dialogue. Les membres de la cellule de crise construisent ainsi du sens à partir de ces informations qui les conduisent à prendre les décisions adéquates. L'information est un élément essentiel à la communication, mais aussi à la prise de décision, comme nous l'avons indiqué dans les proximités théoriques. Nous avons alors effectué un sous-corpus **information_décision* pour mieux comprendre l'importance de la communication. Ce sous-corpus montre un lien direct entre le terme « information » (ou informer) et le terme « décision ». Dans cette même analyse, nous avons vu que la thématique « organisation-fonctionnement » est aussi associée à celle de « décision » et que les sujets associent directement l'information au fonctionnement. Dans les discours, c'est la présence ou l'absence d'information ou sa qualité qui permet alors de qualifier la « bonne » ou « mauvaise » décision, le « bon » ou « mauvais » fonctionnement. L'analyse manuelle nous a d'ailleurs permis de corroborer les éléments concernant la qualité de l'information, indiqué plus haut en termes d'exactitude et de sincérité que nous retrouvons dans le discours des interviewés en termes d'information exacte, réelle, vraie et pour reprendre une expression utilisée par l'un des sujets : « *il faut qu'elle soit terre à terre et vérité* ».

Bien qu'une des qualités de l'information repose sur la sûreté et donc sur la confiance, évoquées dans les proximités théoriques, nous n'avons pas effectué d'analyses dans cette partie, car nous les avons considérées dans la partie suivante au titre de la relation.

9.1.3. Piste 1.3

L'EXISTENCE D'UNE RELATION EN COMMUNICATION AMÉLIORE LE
FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION.

Comme nous le disions plus haut, nous partons du postulat qu'il faut considérer l'individu comme un maillon d'un système de communication et un élément pertinent de la situation, pas comme un être isolé. Ainsi, nous avons cherché à comprendre ce qu'il se passe sur le terrain à partir des récits des interviewés.

Nous avons ainsi analysé le contenu du thème **discours_relation*, que nous avons interrogé et avons pointé les formes actives de « relation ». Les formes les plus liées sont : « connaître », « service » et « commune », c'est-à-dire des éléments du contexte indispensables à la description des situations : connaître les pompiers, les services techniques, mais aussi les élus, les habitants, ou les terrains communaux. La forme « XXXX », correspondant à l'anonymisation des personnes ou des communes, montre bien que ce sont des acteurs de la relation. L'AFC portée sur la variable sujet, nous a permis de constater que tous les sujets avaient abordé la thématique de la même manière et le dendrogramme a mis en avant 4 classes qui font référence, dans le discours, à la prise de décision, à la communication et aux comportements relationnels, mais aussi aux différents aspects de la vie communale, de la vie politique, là où la connaissance de l'autre et la relation de confiance sont indispensables au « travailler ensemble », au travail en équipe. Ce sont là les éléments qui constituent la communication interpersonnelle, énoncés plus haut.

L'analyse de contenus que nous avons effectuée montre que la relation représente bien la dimension dynamique du lien, car elle est essentiellement définie dans le discours, en termes de liens, rapports et interactions. L'analyse de similitude du mot « avec » a permis de confirmer les catégories de relation, mais aussi la position de la relation dans le travail, dans la gestion de crise. Les verbes « connaître » et « travailler » très souvent associés à l'adverbe « avec » montrent une bipolarité dans la relation collaborative, à la fois hiérarchique et amicale. Le maire est à la fois l'autorité et le facilitateur et la relation avec les autres est caractérisée par la connaissance des personnes entre elles et la confiance qu'elles s'accordent. Ainsi, dans les liens fonctionnels coexistent relation affective et professionnelle.

Dès lors nous avons étudié la forme « connai » ayant une fréquence très importante. L'analyse nous conforte à dire qu'il s'agit bien de la relation avec des personnes ou groupes de personnes internes à la cellule de crise ou externes et pas ou peu de la relation avec la situation. Pour les relations externes, pompiers et gendarmerie essentiellement, le terme « connaître » est lié à une relation d'aide, une relation fonctionnelle et de proximité sur laquelle repose une relation de confiance entretenue par des rencontres, échanges réguliers, même en dehors des moments de crise. Pour les relations internes, elles concernent toutes les personnes impliquées dans la commune et la cellule de crise à des niveaux différents et toutes les personnes interrogées ont utilisé la forme « connai » pour caractériser la relation. L'analyse manuelle que nous avons menée montre que cette connaissance se

construit dans le temps et crée un lien fort conduisant à une confiance mutuelle. C'est particulièrement observable dans les expressions utilisées par les interviewés comme : « *lorsqu'on connaît les personnes, on sait comment elles sont et c'est un atout considérable dans la gestion de crise* ».

Enfin après l'étude d'un sous-corpus **discours_confiance*, nous avons pointé ce qui caractérise la confiance en gestion de crise et en facilite le fonctionnement. Cette analyse confirme que les éléments fondateurs de la confiance (connaissance, compétence, comportement, partage, sentiment, temps) sont aussi des leviers de cette relation et le moteur d'un fonctionnement optimisé.

9.1.4. Piste 2.1

LES COMMUNES QUI PARTAGENT UNE MÊME LOGIQUE DE FONCTIONNEMENT ONT PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

La piste 2.1 fait partie de l'objectif visant à déterminer ce qui est commun aux différentes communes. Que ce soit le sens (piste 2.2) ou l'usage (piste 2.1), le travail mené consiste à observer les écarts discursifs d'un groupe sur un sujet donné.

Pour mener à bien cette étude, nous avons mené une première approche du corpus de textes par le biais d'une sélection sémantique. En nous basant sur un champ lexical de l'agilité, nous avons déterminé un ensemble de textes pertinent pour analyser l'état de la typologie organisationnelle. L'analyse de contenu révèle que deux tiers des sujets évoquent des notions d'agilité pour décrire leur environnement de gestion de crise. Cette première étape montre donc une première forme d'unicité organisationnelle sur le territoire.

Cherchant à maintenir une forme de triangulation d'usage et d'origine des données, nous avons poursuivi l'analyse en concentrant notre étude sur le sous-corpus **organisation_fonctionnement* qui rassemble les discours portant sur le fonctionnement de l'organisation de gestion de crise. Nous avons successivement réalisé une analyse factorielle de correspondance et une classification discursive selon la méthode Reinert. L'AFC nous permet de constater une uniformité graphique du discours, amassant la quasi-totalité des sujets autour des axes du graphique. De la même manière, l'étude détaillée de son tableau de contingence associé à un graphe à bâtons nous permet de consolider nos interprétations. Enfin, l'analyse par la méthode Reinert nous a permis d'observer deux choses. D'abord, elle nous a permis encore une fois de consolider notre interprétation d'un discours commun

entre les individus. Puis, la classification nous permet de préciser la compréhension de cette unicité par le biais d'une présentation de sa structure. Nous avons aussi pu voir que le discours était relativement similaire sur des thèmes particuliers comme les concepts en pratique et le réseau d'acteur en action.

In fine, l'étude montre que les divergences dans les discours étudiés sont plus discursives que sémantiques, et que la plupart des sujets ont un consensus concernant le fonctionnement de l'organisation en période de crise. Il y a cependant des cas particuliers de sujets qui s'écartent légèrement de cette norme, mais cela ne constitue pas un groupe divergent logique. L'étude montre également que l'information est un élément prédominant dans la prise de décision organisationnelle, et que l'agilité organisationnelle est présente et en généralisation. Pour conclure, l'analyse démontre que les communes étudiées ont une logique opérationnelle commune qui peut être utilisée pour agencer le développement d'un fonctionnement mutualisé.

9.1.5. Piste 2.2

SI LES COMMUNES ÉLOIGNÉES OU NON, PARTAGENT UNE MÊME REPRÉSENTATION DE LA GESTION DE CRISE, ALORS ELLES DEVRAIENT AVOIR PLUS DE FACILITÉS À SE MUTUALISER.

La piste 2.2 est une piste centrale dans notre travail de recherche par l'intérêt qu'elle porte pour les représentations sociales et nous nous y intéressons au moyen de deux supports. D'abord, l'étude a été menée sur les réponses données par les sujets ayant fourni trois mots distincts pour définir les trois choses les plus importantes pour gérer une situation de crise et pour qualifier l'équipe à laquelle ils appartiennent. Puis, le second support est celui de l'ensemble des analyses statistiques qui constitue la triangulation complémentaire à l'analyse compréhensive.

Pour le premier support, l'analyse prototypique de la gestion de crise réalisée avec les réponses, présente un noyau central caractérisé par la réactivité, la communication, l'organisation, l'anticipation, la préparation et la protection. Sur la base de cette analyse, nous comprenons que les participants démontrent une double représentation sociale, avec une dichotomie temporelle entre les actions immédiates et la planification, pouvant générer un clivage dans le consensus représentationnel des acteurs de la gestion de crise. Pour ce qui est de l'équipe, l'analyse prototypique révèle que les termes « disponible », « compétence » et « réactivité » sont les plus cités. Il est difficile d'aborder le concept de

représentations sociales, mais les discours des entretiens montrent que la constitution de l'équipe municipale dépend de la sélection minutieuse d'éléments correspondant aux attentes comportementales et opérationnelles. Ainsi, la disponibilité, les compétences et la réactivité sont considérées comme indispensables pour caractériser une équipe adéquate en situation de gestion des inondations.

Le second support est donc celui des analyses statistiques composées d'une analyse de contenu, d'une analyse de similitude, d'une classification par la méthode Reinert et d'une analyse factorielle de correspondance. Ces analyses s'appuient sur un sous-corpus dédié au discours sur les trois mots demandés et où chaque personne a exprimé des commentaires ou explications. Pour la gestion de crise, l'analyse de similitude identifie quatre aspects qui corroborent l'analyse prototypique, à savoir la communication, l'organisation, la préparation et la protection. Elle montre également des glissements représentationnels, tels que la disponibilité qui se rapproche du noyau central et la communication et l'anticipation qui sont présentes dans une zone périphérique. Nous pouvons également voir que les moyens restent à la marge de l'ADS.

L'AFC quant à elle, a permis d'identifier cinq classes de discours dans le corpus, dont une classe (cl.5), qui représente le contexte du discours est la seule indépendante. Les autres classes (cl.1 et cl.4) sont fortement liées et sont directement liées à l'AP, alors qu'une seule classe (cl.3) est relative aux personnes invoquées et à leurs qualités attribuées. Enfin, une autre classe (cl.2) est centrée sur le processus d'alerte et de déclenchement de l'organisation générale. La zone au centre de l'AFC ou zone partagée par les discours permet de voir que l'information est au centre de l'analyse, proche de « temps » (cl.4) et de « décision » (cl.5). Les résultats de l'analyse indiquent également que l'anticipation et la connaissance ne présentent pas d'écart important en termes de fréquence d'utilisation, mais semblent dépendre d'une logique discursive différente.

Dans le cas de la question sur l'équipe, l'analyse de similitude présente cinq communautés qui placent la disponibilité au centre du graphe et rappelle sa centralité dans l'AP. Les liens forts de la disponibilité pointent vers la cohésion et la compétence.

L'AS permet donc de constater que la connaissance du terrain est un élément proche du centre, contrairement à son positionnement dans l'AP. L'étude du croisement entre le sous-corpus et la variable associée *sujet nous permet aussi d'obtenir une confirmation du consensus discursif via l'observation d'une centralité graphique.

Nous retenons que l'étude portant sur les représentations sociales d'une agglomération repose sur une triangulation à la fois méthodologique et empirique. Nous avons en effet pu d'abord nous intéresser aux analyses prototypiques issues de sous-corpus dédiés à la définition des éléments composant la représentation sociale. Puis, nous avons confirmé ces résultats par une batterie d'analyses statistiques variées. Enfin, notre étude s'est élargie à l'ensemble du corpus pour finalement éclairer la linéarité du discours chez la totalité des sujets étudiés.

Nous pouvons donc affirmer qu'au-delà d'une uniformité du discours chez les individus, nous notons la découverte de représentations sociales pertinentes dont les éléments périphériques nécessitent une étude plus approfondie. Ces derniers sont en effet les éléments d'interface entre les individus et les situations. Les découvrir et les comprendre nous fourniraient les clés d'une modélisation pratique pour la construction (ou la consolidation) d'équipes de gestion de crise.

9.1.6. Piste 2.3

LE RESSENTI LIÉ AU RISQUE INONDATION INFLUENCE LE FONCTIONNEMENT DE
L'ORGANISATION.

La piste 2.3 explore la question du ressenti personnel dans le cadre de l'analyse de la représentation sociale du risque d'inondation. Elle nous montre que la question de savoir ce qu'est l'inondation, génère des réponses variées selon les individus. Il est donc important de prendre en compte les sentiments personnels associés à cet événement. La question des compétences est également considérée, car elle permet de prolonger l'état psychologique de l'individu et favorise une expression plus authentique.

La piste permet de se rendre compte que les réponses données aux questions sur le risque d'inondation appartiennent à plusieurs catégories identifiables, telles que « ce qu'il est », « ce qu'il fait », et « ce qu'il suscite ». Elle met également en évidence l'importance de comprendre les sentiments personnels pour mieux

comprendre l'état d'esprit des individus et leur implication dans la gestion du risque d'inondation.

En nous appuyant sur les travaux sur l'autodétermination et sur les facteurs de contrôle de l'environnement, nous avons examiné l'impact de l'expression des émotions sur le type d'organisation observable. Ainsi, trois degrés émotionnels sont associés aux discours sur le ressenti que nous avons croisé avec une typologie de fonctionnement issue de la piste 2.1 (procédure, hybride, agile).

L'analyse compréhensive qui nous laisse penser qu'il existe un lien entre le discours sur le ressenti et le type de fonctionnement décrit par les individus interrogés n'est pas corroborée par le test du Chi². Cette absence de significativité peut trouver son origine dans le choix des classes qui entoure l'analyse du rôle des émotions. Bien que cela puisse sembler surprenant, cette conclusion souligne l'importance de poursuivre les recherches sur le rôle des émotions dans la gestion de crise. En effet, comprendre comment les émotions influencent la prise de décision dans les situations de crise est crucial pour améliorer la préparation et la réponse aux événements futurs.

En outre, les résultats de l'étude sont dépendants d'une recherche exploratoire c'est-à-dire que le recueil des données appliquées à cette recherche n'a pas été orienté par des attentes ou a priori. Dans le cas de notre tableau de contingence (Annexe 10) nous ne sommes pas en mesure de déterminer si les résultats sont dépendants d'un état de fait (les émotions influencent le fonctionnement ou non) ou s'ils sont dépendants d'un usage donné (les catégories d'émotion n'influencent pas les catégories de fonctionnement). Une recherche plus approfondie permettrait de relativiser les typologies construites a posteriori et d'écarter l'hypothèse d'une différence conceptuelle et pratique.

9.1.7. Piste 3.1

LA TAILLE DE LA COMMUNE DÉTERMINE SON FONCTIONNEMENT.

La piste 3.1 aborde l'analyse de l'organisation selon différentes catégories de populations présentes sur l'agglomération d'Alès. En se basant sur l'étude du sous-corpus **organisation_fonctionnement*, l'analyse permet de mettre en exergue plusieurs éléments. D'abord, nous remarquons une répartition équilibrée du discours

sur les variables **pop*, c'est-à-dire que sur la totalité du discours portant sur le fonctionnement, chaque type de population a autant parlé du fonctionnement.

Puis, la réalisation d'une AFC permet de discuter le tableau de contingence et les cinq mots les plus significatifs pour chacune des populations. Les résultats montrent que les communes de **pop_1* ont une forte dimension collective, marquée par le mot « nous ». Ces communes ont une démarche passive et dépendante, avec des formes telles que « prévenir », « averti » ou « aggro ». Ces petites communes voient leurs actions réduites au minimum d'un possible qui leur est propre. Le risque est ici à la fois celui de l'inondation, mais également du manque d'informations venant des autres.

La **pop_2* indique une démarche radicalement différente, avec une organisation dépendante des disponibilités. Cette organisation est claire et se manifeste autour de deux pôles de préoccupations, l'accueil du foyer et la gestion du camping. Cette deuxième catégorie est classée dans les « actives » du fonctionnement communal et évoque le principe de vulnérabilités connues. La troisième catégorie suit la même logique, avec un système de procédure qui a pour origine une vulnérabilité connue, à savoir l'inondation.

Les communes de **pop_3* ont une forte dimension d'alerte, avec des mots tels que « alerte », « batardeaux », « téléphone », « village » et « communication ».

Les communes de **pop_4* ont un fonctionnement plus organisé, avec des mots tels que « collègue », « organiser », « mission », « capacité » et « gendarme ». La présence de « collègue » indique une dimension plus large du fonctionnement communal, qui prend en compte l'éducation. Cette catégorie est donc classée dans les « actives » du fonctionnement communal.

Enfin, les communes de **pop_5* ont une forte dimension d'information, avec des mots tels que « information », « Sarah », « Xxxx », « autorité » et « politique ». Cette catégorie montre une préoccupation pour l'information et la communication, ainsi qu'une certaine dimension politique.

Retenons donc que la taille influence la structure organisationnelle des communes. Les communes de population plus faible semblent plus dépendantes vis-à-vis d'un rapport interactionnel alors que les plus grandes sont plus orientées vers la gestion

active de la situation. La dimension passive de certaines communes montre un risque de manque d'informations venant d'autres communes.

9.1.8. Piste 3.2

LES OBJECTIFS DÉTERMINENT LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

L'analyse menée au cours de la piste 3.2 nous montre que des objectifs différents modifient le cadre organisationnel d'une équipe. La définition d'objectifs est une construction collective. Elle implique une participation active des membres de l'équipe qui ne se limite pas simplement à définir des résultats à atteindre. Elle influence la manière dont les membres de l'équipe perçoivent leur rôle, leurs responsabilités et leurs contributions au sein de l'organisation. Des objectifs « clairement » reconnus aident les membres de l'équipe à se concentrer sur les tâches les plus importantes, à établir des priorités et à travailler ensemble de manière efficace.

Toutefois, cette (re) connaissance est la condition pour qu'une description des fonctionnements entre l'acteur et la situation de crise puisse être chargée de sens et d'explications pour les autres. En son absence, la gestion de cette situation particulière n'est pas construite grâce aux actions concertées des membres de l'équipe, elle ne peut donc être que pratique et n'autorise pas le traitement des informations qui auraient dû être considérées comme allant de soi (ce qui est déjà là) et permettre ainsi d'accéder aux éléments significatifs et distinctifs des situations de gestion de crise d'inondation. Au mieux, l'équipe ne peut donc atteindre qu'un niveau de description, par exemple de conception technico-organisationnelle de la situation : « *il faut mettre des barrières...* »... « *il faut prévenir...* ». C'est une vision limitée et non constructive, car à chaque situation il faut repartir de zéro. Dès lors, dans de telles conditions, la gestion de crise d'inondations successives participe à la pratique sans contribuer à une praxéologie.

L'amélioration de ce constat passe par la construction d'objectifs qui prend en compte les représentations sociales des membres de l'équipe et les intègre dans le processus de définition des objectifs. Elles structurent les objectifs en un ensemble organisé de connaissances, de valeurs et de pratiques qui permettent aux individus de comprendre leur environnement, d'agir dans celui-ci et de communiquer avec les autres. Les représentations sociales peuvent ainsi influencer la manière dont les membres de l'équipe perçoivent les objectifs qui leur sont assignés. Ces

représentations sociales doivent être clarifiées pour (re) connaître les idées et les croyances des acteurs qui sont susceptibles d'influencer les comportements.

Cet aspect important doit cependant être interprété avec les autres analyses des autres points. En effet, les représentations sociales peuvent aussi avoir un impact négatif sur la définition des objectifs. Elles peuvent limiter l'imagination, le raisonnement et l'action des membres de l'équipe en favorisant des « schémas de pensée préétablis ». Si les représentations sont en conflit avec les objectifs qui leur sont assignés, cela peut conduire à des malentendus, des conflits et des résultats insatisfaisants et cela implique un certain nombre de conséquences vis-à-vis de l'intercommunalité.

Selon nous, l'intérêt porté aux liens entre les objectifs et les représentations est un vecteur de performance. Pour les communes, c'est un moyen de mieux comprendre les attitudes et les perceptions de leur personnel, pouvant les aider à mieux adapter leur communication et leur prise de décision en fonction des différentes perspectives. C'est aussi une façon d'assurer une approche plus participative et inclusive dans la création du PIS, en impliquant les différentes parties prenantes dans le processus de définition des objectifs et des mesures de sauvegarde nécessaires. Dans l'ensemble, la prise en compte des représentations sociales dans la définition des objectifs d'un plan intercommunal de sauvegarde peut contribuer à renforcer l'efficacité, la pertinence et l'acceptabilité du plan au sein de la communauté, ce qui peut être bénéfique pour la préparation et la gestion des situations d'urgence.

De plus, la piste 3.2 a permis de mettre en avant la dualité représentationnelle des objectifs entre les concepts et missions. Dans le cadre d'une équipe, savoir et comprendre la position psychologique de ses membres est un bon moyen de perfectionner l'attribution des rôles. Nous avons donc ici les éléments modélisables qui permettraient aux communes de favoriser la mobilisation de nouvelles personnes, en provenance d'un nouveau mandat ou non.

9.2. Perspectives et recommandations

Les perspectives de ce travail de thèse sont de deux ordres d'application. Le premier est celui d'une réflexion sur la continuité de la recherche, le second est sur les répercussions sur le terrain.

La thèse est le début d'une recherche que nous pourrions approfondir durant plusieurs années. Notre travail sur l'agglomération présente en effet les éléments d'une problématique complexe imposant de faire certains choix de directions. La post thèse serait donc l'occasion de reprendre certains de ces choix ou tout simplement d'approfondir certaines pistes.

La piste 1.1 présente une observation d'un état d'esprit sur la mutualisation. L'étude du discours s'est enquis du caractère projectif des acteurs de terrain sur la mutualisation et a permis de montrer certaines caractéristiques. L'étude démontre en effet un premier rapport au terrain d'étude, à l'image d'une approche « user orienté » éclaircissant le « besoin » local. Nous pensons pertinent de poursuivre cette étude de la mutualisation par une phase de tests. Car au delà de comprendre un besoin, nous pensons qu'il serait intéressant de mesurer les effets de la mutualisation sur un ensemble de communes. L'étude pourrait donc prendre le courant d'une recherche expérimentale, organisant les éléments constitutifs explorés au cours de cette thèse et d'autres, afin de mesurer l'écart de performance entre deux organisations. Cela demanderait la réalisation d'une grille d'analyse, donc d'une étude de ce que représente la performance et de ce qu'il faudrait y mesurer. Cela pourrait être le temps de réaction, la quantité d'informations échangées, le nombre de victimes épargnées, etc.

Cette étude serait intéressante, car elle nécessiterait de modéliser ce qui représente une commune et une mutualisation de commune, c'est-à-dire réduire à la part objective l'ensemble d'une complexité observable. Les répercussions d'une telle recherche seraient d'abord de l'ordre d'une modélisation multicritère. L'expérience nécessite en effet de caractériser le terrain, élaborant une grille fondée sur nos recherches et associant de nouvelles. Par exemple, une classification de sujets (maire, adjoint, etc.) associée à la taille de la commune (maire_taille1, maire_taille2, etc.) et ainsi de suite jusqu'à obtenir une grille aussi complexe que le terrain d'étude.

La deuxième modélisation est de l'ordre de l'objet d'étude, soit la performance de la mutualisation vis-à-vis d'un référentiel non mutualisé. Finalement, les résultats de cette étude démontreraient également une réponse au degré d'utilité et de pertinence de la solution (la mutualisation) compte tenu des besoins exprimés.

Enfin, l'élaboration d'une grille d'analyse sous-tend l'élaboration de caractéristiques tout aussi pertinentes pour le développement de solutions didactiques. Elle

permettrait entre autres de compléter les recherches menées au LSR sur la formation à la gestion de crise par exercices de simulation ou non.

La piste 1.2 montre l'importance de la communication dans le fonctionnement des organisations et plus particulièrement ici dans les cellules de crise inondation. Loin d'apporter une ligne de conduite précise en la matière, tant les éléments à prendre en compte sont nombreux, nos analyses nous permettent quelques préconisations essentiellement, pour cette partie, portant sur l'information. En effet, nous l'avons compris, la communication améliore la prise de décision et donc le fonctionnement global de la gestion de crise grâce aux informations fournies. Dès lors, il semble difficile d'orienter le processus d'information fournie par la préfecture, sachant que la majorité des interviewés pensent que la préfecture « ouvre le parapluie » lorsqu'elle donne l'alerte. Comme nous l'avons vu, les communes se heurtent à la crédibilité de l'alerte lorsque la météo sur la commune est contraire à celle-ci. En fait, les informations tacites de l'alerte sont associées à l'urgence de déclencher le P.C.S. Or, lorsque la météo sur la commune bénéficie d'un temps clément, voire ensoleillé, comment déclencher le P.C.S sans passer pour des alarmistes ? La population est très sensible à ce genre de communication qui engage aussi la commune dans ces décisions et donc dans ces engagements politiques et électoraux.

Deux idées s'extraient de cette perspective. D'un point de vue opérationnel, l'idée serait de personnaliser l'alerte en fonction des communes et de leur position territoriale voire aussi par rapport au temps de passage de l'épisode dans telle ou telle commune, mais cela appartient à la préfecture. En revanche, la proposition en page 60 de création d'un réseau « risques majeurs » ou « risque inondation » offre l'opportunité d'échanger des informations, de les partager y compris durant la crise. Ainsi les communes pourraient avec un référentiel commun construit ensemble informer en direct les communes limitrophes des barrages effectués, des barrières placées à certains endroits, ou encore des personnes touchées. Les communes en amont pourraient aussi donner des informations sur le passage de l'événement, la hauteur du niveau de l'eau ou des crues, ce qui permettrait à la ou les communes plus loin d'anticiper les actions.

Bien sûr cela sous-tend un travail de mise en commun d'un langage propre à cette communauté et donc de s'entendre sur le sens donné aux informations à partager.

D'un point de vue de la recherche, nous sommes au fait de recherches menées autour de l'alerte dans les laboratoires que nous côtoyons à Nîmes et à Alès. Ici, nous pensons qu'il serait intéressant de s'intéresser à l'étude des représentations sociales autour de l'alerte sur un terrain, qu'il s'agisse de l'agglomération ou d'une commune. Questionner les habitants et les acteurs de la gestion de crise sur cette thématique lèverait le voile sur des pratiques « au jugé » par les mairies, qui réalisent l'interface entre informations et alerte à la population sur la base d'une expérience et d'une représentation de l'événement. Nous pourrions donc mieux comprendre les pratiques et proposer des solutions pratiques pour aborder les populations sur ce thème.

En piste 1.3, nous avons pu voir que la gestion de crise sur Alès Agglomération est un environnement professionnel où il est question d'équipe, de partage, de mutualisation de compétence, de décision collective et nous avons vu parfois aussi que ce cadre était ouvert aux affinités, à l'amitié. Certains facteurs semblent renforcer la confiance comme la communication (se dire les choses), la réactivité (qui fait gagner du temps), le respect du rôle de chacun, l'esprit positif, l'entraide, l'engagement... Prax (2001) parle de 5 catégories de convention qui favorisent un niveau de confiance suffisant pour travailler ensemble. Ces catégories, nous les avons retrouvées dans les discours de nos interviewés :

- Intégrité qui se caractérise par la loyauté, le respect, la fiabilité et l'engagement et qui permet de mettre en œuvre des comportements comme être réactif, loyal, fiable.
- Habilitation caractérisée par les savoirs, compétences et qui permet de mettre en pratique les compétences avec succès et de partager les expériences.
- Ouverture c'est la volonté de partager des idées et des informations et de porter de l'intérêt aux autres.
- Charisme qui se décline par l'empathie, l'envie de bien faire, la bonne volonté, la générosité et permet ainsi l'entraide, l'amitié, la courtoisie, l'humilité.
- Attentes qui touchent au bénéfice potentiel, la cohérence, l'évaluation et qui engagent des comportements d'écoute des attentes, de recherche de consensus et de cohérence.

Nous voyons bien là le reflet des discours que nous avons écoutés et analysés

Une fois admis que la subjectivité, l'affectif, l'émotion, gouvernent nos représentations individuelles, on conçoit que le processus de construction collective d'une représentation passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération de ces différentes subjectivités. Ce processus nécessite des qualités humaines d'empathie, de « reliance » davantage que des capacités d'analyse (Prax, 2001).

La perspective pour les cellules de gestion de crise est de construire cette représentation commune ou de maintenir ce niveau de confiance, de relation et donc de communication nécessaire pour gérer les crises efficacement. À l'échelle d'une recherche, c'est l'étude empirique des fondements de cette confiance (que nous avons observés et discutés) pour en élaborer une pratique mobilisable et implémentable dans le cadre d'équipes en mouvement (mandats, embauches, mutations, etc.).

Les perspectives 2.1. et 2.2 sont étroitement liées et ont montré que la confiance relève d'une vision sémantique partagée même si au niveau discursif elle peut donner des divergences. Dès lors, on peut s'interroger sur comment un accord sémantique permet la construction du sens d'un discours commun et d'un point de vue plus discursif sur comment ce dernier permet l'interprétation des échanges et leur porté décisionnelle. En d'autres termes, y a-t-il un moyen d'optimiser un accord sémantique porté par une représentation commune à partir de « certaines » phrases « clés » énoncées dans la temporalité du discours. Nous pourrions donc poursuivre cette piste par l'étude d'une situation expérimentale (fictivement préparée) dans laquelle nous aurions deux modalités de travail : une situation expérimentale de gestion de crise sans contrainte d'échanges (le groupe témoin) alors qu'un groupe test recevrait des messages préconstruits à des moments particuliers de l'avancement des discours. Ainsi nous pourrions observer si la confiance et la construction du sens et donc de la décision sont plus « rapide » avec le groupe test. Par exemple les messages préconstruits seraient associés à des commentaires sur l'activité par lesquels le sujet verbalise la réalisation de l'action ; des commentaires de guidage par lesquels, le groupe définit des éléments de l'activité d'un sujet ; des commentaires de déclenchement des opérations qui définissent le repérage des moments d'exécution des opérations ; des commentaires de contrôle » au cours de

la prise de décision et vérifient au fur et à mesure la compatibilité des actions et des opérations...

Le reste des pistes pourrait être assimilé à une logique opérationnelle des pistes précédentes en cherchant à déterminer des éléments fondamentaux d'un fonctionnement donné. Ce travail de recherche peut être approfondi par autant d'éléments potentiellement consécutifs d'un fonctionnement.

Parmi ces éléments, nous pensons qu'il sera pertinent d'approfondir l'idée de profil. Qu'il s'agisse de profil psychologique ou de profil organisationnel, l'idée de profil est au cœur du processus de compréhension du fonctionnement d'une organisation. Nous avons pu voir que le maire sous-tend une position particulière dans l'organisation. Il est en effet presque exclusivement au centre de l'organisation, récoltant les informations et prenant les décisions. Nous pourrions ainsi élaborer une étude sur la base des travaux de Kirkpatrick et Locke (1991) des traits caractéristiques des maires, puis des autres acteurs pour observer le lien empirique entre ces personnes et le fonctionnement de leurs organisations en situation de crise.

Pas si éloignée, la culture du risque est un point souvent mis en avant durant les entretiens. Elle relève à la fois d'une construction à l'égard des populations que des acteurs de la gestion de crise. Définir cette culture et mesurer sa présence sur le territoire serait un bon moyen d'obtenir une modélisation pratique d'une clé d'entrée (pour le recrutement ou les changements de municipalités) et de performance (pour les populations). Nous pourrions aborder cette recherche de deux façons. Par méthode abductive, réalisant un entretien semi-directif visant la construction participative du concept de culture du risque et d'y déterminer collectivement (sur un terrain donné) un ensemble de caractéristiques mesurables. Par méthode expérimentale en nous basant sur les travaux (non exhaustifs) de Bubeck & al. (2012) qui donnent une première liste d'indicateurs comme la perception, les expériences, la confiance, la connaissance des actions, etc. Avec ces caractéristiques nous pourrions construire une expérience présentant deux groupes (avec et sans culture) et mesurer les écarts de performance.

Nous avons également vu lors des pistes que la taille était une variable indépendante du fonctionnement de l'organisation. Cette donnée pourrait faire

office de perspective en soi, dans la mesure où l'élaboration d'un PIS relève de la considération de ses éléments caractéristiques. Comprendre que la taille influence le fonctionnement peut en effet montrer qu'un premier niveau de maillage des communes peut s'avérer pertinent pour répondre efficacement à une gestion de crise mutualisée. Des communes (géographiquement proches) pourraient ainsi être mises en relation selon leur catégorie de population. Nous pensons néanmoins que cette caractéristique ne peut suffire à la création de ces rassemblements de communes. Pour pérenniser la démarche, nous pensons nécessaire de consolider les caractéristiques avec une focalisation sur les besoins, les pratiques ou encore les distances géographiques et le réseau routiers, etc.

Pour finir ces perspectives de recherche sur un vaste chantier, nous pouvons évoquer les aspects de recherche et de développements numériques que nous avons déjà proposés dans deux articles (Agostinelli, S et B, 2022 ; Agostinelli, B, et S., et Riccio, 2022). Ces deux articles proposent une approche conceptuelle originale concernant le design des environnements numériques qui intègre la notion de risque. Il montre particulièrement que les interfaces de commande de ces environnements sont largement dépendantes de la façon dont on pense l'organisation et de la façon que l'on a de comprendre une situation que l'on tente d'organiser ou de gérer.

Deux aspects sont envisageables, le premier porte sur la conception d'une interface fondée sur un double domaine source ; le second porte sur la clarification des facteurs humains à implémenter dans un système intelligent qui doit favoriser les relations entre les utilisateurs de l'interface.

Nous ne nous attarderons pas sur ce second point puisqu'il trouve directement ses sources dans les analyses conduites dans ce travail, analyses qu'il reste aujourd'hui à opérationnaliser dans un « moteur d'affinités représentationnelles ». L'objectif de recherche serait ici de montrer que la notion de réseau social dépasse la structure sociale composée d'individus reliés par des relations d'activité. Le « smart » système constitue un espace lié aux objets qui le structure et qui structure lui-même les interactions sociales qu'il permet d'accueillir.

Le premier point relève donc d'une réalisation au croisement de deux domaines. Le domaine général est celui de l'organisation et le domaine secondaire est celui du risque. Les relations entre les concepts du croisement de ces deux domaines sources permettent de donner l'idée principale du design de l'interface. Par exemple, la vision que l'on a de la place de l'homme dans les écosystèmes va justifier ou non la présence de l'homme dans l'interface. D'un côté, il peut faire partie du domaine, de l'autre il est aux commandes d'un pupitre extérieur au domaine. De plus, si on base le concept d'organisation sur des sous-catégories comme « la relation », « l'échange », « l'activité », alors ces éléments apparaîtront dans l'élaboration de l'interface homme-machine. Suivant le point de vue adopté dans les exemples, la métaphore aura des orientations différentes et l'interface aussi. En d'autres termes, la cartographie que l'on va réaliser dépend de la représentation que l'on a de notre relation à la situation. Par exemple, la cartographie de Ptolémée plaçait la terre au centre du système alors que Copernic plaçait le soleil au centre. Dans la gestion de crise, l'homme est-il au centre d'un système qu'il pilote de sa tablette ou est-il un des éléments de la crise ?

La question principale est donc de définir la structure générale de métaphore du domaine du risque qui doit refléter la complexité du terrain et l'interaction entre l'homme et la nature. Nous proposons ici la métaphore d'un système sur lequel gravitent de multiples satellites, mais sans un astre particulier pour organiser les interactions et les orbites. Chaque satellite a une direction, un poids et une gravité qui peuvent changer et donc impacter le déplacement de tout le système. La métaphore est donc un système d'interactions que chaque objet (acteur) impacte du fait de la polarisation qu'il opère. L'homme n'est pas extérieur au système, mais c'est un des éléments du système risque. Visuellement on peut utiliser un algorithme classique de la théorie des graphes basée sur la force ou dirigée par une force. Une fois arrêtée la métaphore globale du système il convient de préciser ce que l'on met dans les nœuds et les familles de nœuds. Les nœuds qui constituent le noyau principal sont ceux qui constituent les nœuds significatifs des représentations, les autres que nous appelons, nœuds de contextualisation correspondent au paramétrage du système en fonction du type de risque. Ce sont les données spécifiques à un lieu, une époque, une topographie. Le présupposé est ici que le management des situations de risques ne puisse pas être identique en tout point si la situation (par ex., l'inondation) se déroule en ville ou en campagne ou dans une

zone à risque industriel... Nous avons ensuite, deux familles de nœuds : l'activité et l'utilisateur... Le niveau d'expertise de l'acteur est un paramétrage indispensable à la fois sur la tâche qui lui est confiée et avec l'interface qui lui « permettra de faire ». Le profil utilisateur est conçu à partir des compétences déclarées, mais aussi appréciées par le système pendant l'activité. Au final l'interface s'appuie sur le domaine source pour organiser les contraintes puis, arrête les finalités qui orientent la tâche et l'activité, enfin propose le profil de l'utilisateur issu des compétences du domaine croisées avec celles de la pratique de l'interface.

9.2.1. Sur le travail de recherche

Pour conclure sur ce travail de recherche, nous souhaitons continuer notre démarche réflexive sur les trois aspects de ce travail.

1) Du point de vue du terrain, notre recherche nous a permis d'interagir qualitativement avec les acteurs d'un environnement difficile d'accès pour une observation directe. Elle nous a permis de collecter des données originales, de les analyser et de les comprendre. La spécificité du terrain nous a demandé de mettre en place des entretiens qualitatifs à partir de thématiques ouvertes et orientées par les objectifs. Les entretiens ont été très enrichissants par la nature des échanges, mais surtout par la richesse des personnalités des interviewés. Certains ont été bavards, décontractés avec des discours structurés, d'autres plus avarés de paroles et laconiques. Certains nous ont passionnés pour leur travail, d'autres nous ont intrigués. Nous avons donc eu la possibilité de travailler avec une grande quantité de données à analyser. Globalement nous avons grandement apprécié cette étape de la recherche et bien que nous préparerons différemment la grille d'entretien, c'est tout de même une méthode de recueil de données que nous utiliserons à nouveau.

2) Le deuxième point est bien sûr la construction de la problématique qui nous a permis d'acquérir de nouvelles connaissances liées au domaine de recherche, mais aussi à la conduite de cette recherche. Nous ne reviendrons pas sur les disciplines invoquées ni les concepts qui nous ont permis de nous construire une vision personnelle du problème soumis par l'Agglomération d'Alès. Nous avons donc abordé le problème à partir d'une double approche psychosociale et relationnelle. Dans cette approche, la gestion d'une situation de crise s'intéresse aux interactions, aux points de vue et aux processus de mutualisation entre individus, tout en reconnaissant l'importance du contexte qu'il soit territorial ou organisationnel. Elle

s'est aussi intéressée aux fonctionnements des sujets face à une activité et à considérer l'entretien comme la *modélisation* d'une réalité et le produit d'une forme particulière de relation interpersonnelle qui en permet la formulation.

3) Le troisième point est méthodologique. Disons-le, c'est l'aspect le moins gratifiant pour nous, probablement car trop éloignée de notre représentation initiale de la recherche. Avec la méthodologie admise au sein de notre équipe de recherche, il est en effet question d'aborder un terrain sans a priori et laisser ce dernier générer les hypothèses. Pour le chercheur débutant que nous sommes, cette démarche a été extrêmement difficile, car, nous n'avions pas le recul nécessaire pour concevoir la nécessité d'un rapport neutre au terrain.

Nous étions dans l'attente de réponses particulières ou dans la recherche d'une zone de contrôle stable avec un cadre défini, mais la méthode voudrait que nous soyons en mesure d'établir une heuristique au croisement de ces observations et des concepts maîtrisés. Or, nous avons compris que la connaissance pratique de concepts est un processus sur le long terme qui n'autorise la maïeutique qu'à l'expert du domaine. Il faut en effet avoir la maîtrise de ses hypothèses pour s'assurer qu'elles rejoignent les conditions d'une recherche « fluide ».

Nous n'y sommes arrivés que progressivement pour :

- mettre en corrélation les hypothèses avec le jeu de données pour anticiper la portée sémantique et analytique des données ;
- assurer la pertinence et l'originalité du sujet pour reconnaître son périmètre de recherche ;
- maîtriser le temps nécessaire pour être capable de nous projeter dans des pratiques analytiques connues ;
- connaître la démarche méthodologique et analytique choisie pour nous servir de méthodes maîtrisées, déjà pratiquées ou aisément assimilables.

Gérer ces quatre contraintes a été une gageüre dans notre temps compté. Nous ne maîtrisons ni les méthodes ni les applications analytiques, et avons ainsi effectué nombre de retours réflexifs sur notre travail (ou démarche) plutôt que sur nos résultats d'analyses. C'est donc une méthode « ingrate » qui n'autorise pas les hésitations possibles d'un doctorant et ne révèle les faiblesses que pendant les analyses écourtées par une méthodologie plus orientée par la réflexivité du chercheur que par les données et même le terrain ou les concepts.

L'analyse qualitative nécessite un cadrage rigoureux, reposant sur des objectifs précis et une finalité claire. Or, il est difficile d'organiser sa dialectique lorsque l'on ignore la portée pratique des données récoltées. Là encore, l'ambivalence est contextuelle. Notre thèse étant financée et orientée vers des objectifs elle nous a imposé de réduire le champ des possibles. Et, dans le cas de nos données de terrain, la démarche de travail n'est plus d'aller dans le sens de ce que nous voulions faire, mais plutôt dans le sens de ce que nous pouvions faire.

Toutefois, l'originalité et l'élégance de cette méthodologie ont résidé dans sa capacité à nous laisser la possibilité de mettre en perspective nos analyses en les liant à des pistes conceptuelles. C'est ce que nous avons fait avec les pistes de recherche liées aux analyses tout en pensant qu'il s'agit d'une pratique accessible au chercheur confirmé, capable de déceler et de retrouver des éléments particuliers faisant écho à son bagage réflexif acquis pendant plusieurs années. Ce point de vue nous laisse un sentiment d'inachevé ou du moins à reconsidérer plus tard lorsque nous ne serons plus débutants.

Pour finir, nous nous sommes attachés à comprendre et mettre en œuvre cette méthodologie, mais nous pensons qu'elle représente deux questionnements vis-à-vis des aspects de reproductibilité. En d'autres termes, si nous devions répondre aux mêmes objectifs de recherche pour une autre agglomération que garderions-nous de celle-ci ?

Le point positif c'est qu'il s'agit d'une recherche en compréhension, mais la part de subjectivité est immense avec une grande part d'interprétations de par la nature des données et de leurs traitements. Dès lors, les apports ne concernent que notre propre renforcement méthodologique, faisant de nous un « expert » du domaine étudié et le seul à pouvoir reprendre ce travail. Ceci dit, cette méthodologie garantit une acquisition de compétences que nous pourrions valoriser par la suite.

Nous pensons particulièrement aux pistes de recherche que nous ne pourrions développer ailleurs. La proximité méthodologie avec le terrain et ses implications directes nous imposeraient (dans une autre agglomération) un retour au point de départ pour légitimer les pistes (1er questionnement). Finalement, avec cette approche terrain fondamentale, la méthode semble devenir appropriée au chercheur débutant ne sachant pas par où commencer. Le second questionnement est relatif à notre vision didactique de cette méthodologie, dans la mesure où elle requiert fortement l'expérience d'un spécialiste pour la diriger. Malgré tout, nous

nous donnons déjà des pistes de réponses à ces questionnements. En soi, l'expérience acquise ne s'exprime pas seulement dans l'approche du terrain, mais aussi au moment de la construction d'hypothèses, ou pendant le travail d'analyse. Pour l'aspect didactique, nous pensons qu'une approche encadrée par les concepts leur donne un statut de « garde-fou » en plus du spécialiste. Elle évite les difficultés à assurer la maîtrise de l'exploitation des données avec une visée pratique.

Notre point de vue sur cette méthodologie est également lié au rapport particulier que nous avons eu avec le cadre du travail de thèse. Nous l'affirmions plus haut, notre épanouissement dans cette méthodologie a été tributaire d'un cadre rassurant et projectif. En effet, d'une certaine manière, la méthodologie dépend de la supervision d'un laboratoire et plus largement du lieu d'échanges et de ses membres.

Dans notre cas, deux raisons sont à l'origine de complications à ce rapport particulier. D'abord, la crise du Covid-19 a frappé notre activité au pire moment, nous imposant 18 mois de télétravail avec des échanges et ne permettant pas les réunions hebdomadaires conventionnelles ou les séminaires entre chercheurs et doctorants. Puis, le laboratoire des Sciences des Risques est un laboratoire spatialement fragmenté dans lequel la quasi-totalité des chercheurs de notre bâtiment travaille sur des disciplines très différentes et surtout avec des méthodes expérimentales. Cela a réduit un peu plus les opportunités d'échanges sur notre travail de recherche car, en effet si nous avons bien appris une chose, c'est que la thèse ne se construit pas lors des grandes réunions, mais tout au long de ces petites discussions informelles et sporadiques où la pensée spontanée du doctorant a la chance d'être confrontée à celles de chercheurs expérimentés.

Pour conclure, aujourd'hui nous voyons ces difficultés comme autant d'obstacles que nous avons franchis. Nos efforts pour comprendre et maîtriser à la fois notre méthode et nos outils d'analyse nous ont permis de progresser et de développer nos compétences, alors que les obstacles rencontrés ont participé au développement de notre critique et ainsi amélioré notre capacité à analyser et à faire évoluer notre pratique.

9.2.2. D'un point de vue personnel

Lorsque nous nous sommes engagés dans ce doctorat, nous l'avons immédiatement envisagé comme une expérience professionnelle de recherche qui devait favoriser

notre acquisition de connaissances, de savoir et savoir-faire et d'outils méthodologiques que nous pourrions valoriser que ce soit dans un parcours académique ou dans un parcours entrepreneurial. Aujourd'hui, nous pensons être un chercheur en début de carrière, car nous avons acquis les compétences sur la gestion des difficultés et de l'incertitude de recherche. Elles nous ont permis tout au long de ce travail « d'inventer » des solutions adaptées à un problème soulevé.

Au début de ce travail de thèse, nous avancions que ce travail de recherche était l'aboutissement d'une réflexion engagée bien avant son début. À la fin de celui-ci, nous nous rendons compte que cette thèse et cette formation doctorale ne sont qu'une étape préliminaire de notre questionnement sur l'importance du jeu relationnel dans une organisation et finalement qu'ils ne sont que le début de nos recherches futures dans le domaine de la gestion de crise et les Sciences des Risques.

Bien sûr, les objectifs assignés par le terrain ont centré notre recherche sur des points particuliers, mais nous constatons aujourd'hui que les connaissances acquises pendant ces quatre années ne nous limitent ni à un seul objet d'étude ni à un seul éclairage. Favorisées par le cadre normatif d'une recherche financée, nos attentes se sont donc positivement heurtées à la complexité d'un domaine d'étude pluridisciplinaire. Positivement, car où d'autres pourraient y voir de la contrainte, elle nous apparaît être l'organisation scientifique la plus adéquate, sinon la plus légitime, pour aborder la complexité des décisions et des situations de gestion de crise.

9.2.2.a. Les objectifs poursuivis

L'objectif premier était de découvrir le rôle de la confiance comme caractéristique de la relation, dans l'interaction observable au sein d'une organisation. Or, cette thèse nous a poussés à reconsidérer (toute proportion gardée) l'étude de la confiance pour nous concentrer sur l'étude des relations. Cette première évolution a été motivée par les objectifs du terrain qui nous ont orientés vers différentes manières d'étudier le fonctionnement mutualisé.

Nous avons pris comme présupposé que la mutualisation faisait fondamentalement appel à des principes relationnels dans la mesure où la mise en commun induit indubitablement une dynamique de partage, d'échanges et plus généralement d'interactions. Dès lors, une recherche qui porte sur l'élaboration ou l'amélioration d'un fonctionnement à plusieurs est une recherche qui interroge les conditions de la

réussite d'un groupe. Jusqu'ici, la confiance pouvait conserver le statut d'hypothèse. Dans les faits, notre recherche se précisait et nous permettait d'intégrer une vision constructiviste à l'objet.

La confiance est un construit, ce qui signifie que son étude nous force à considérer ses attributs potentiels. C'est notamment grâce au contexte riche en rencontres du monde de la recherche que nous avons pu traverser un long chemin réflexif, partant d'une logique situationnelle de l'action incluant l'influence de la relation, en passant par l'étude de l'ergonomie de l'activité (environnement d'action), pour finalement nous intéresser aux représentations sociales que l'on pourrait (encore selon nous) placer en amont de toutes études visant la compréhension d'un phénomène social.

9.2.2.b. Les étapes marquantes de la recherche

La première étape marquante a donc été l'intérêt porté au domaine des représentations sociales et le besoin de comprendre leur rôle dans le jeu relationnel que nous questionnions. La deuxième, mais peut-on réellement les hiérarchiser, a été l'évidence qu'un jeu relationnel entre des individus ne peut s'étudier sans questionner la communication. Enfin, la troisième, mais n'était-ce pas la première, les situations de management d'une équipe ne peuvent pas s'étudier sans savoir comment les individus échangent et qu'est-ce qui motive ces échanges.

C'est donc le cadre d'application au croisement de ces trois étapes qui est le promoteur de notre « épanouissement » scientifique tant sur les connaissances pratiques à conduire une recherche, mais aussi sur les connaissances liées aux disciplines et aux méthodes utilisées.

En effet, les Sciences des Risques et plus précisément de la gestion de crise est un champ d'application que nous ne connaissions pas et aujourd'hui, nous pensons que son étude nécessite une ouverture pluridisciplinaire mobilisant (pour les objectifs annoncés plus haut) les cadres théoriques de la Communication, de la Psychologie Sociale et du Management et le croisement de méthodes qualitatives et quantitatives.

9.2.2.c. Le terrain

Le terrain a joué un rôle important dans la compréhension de notre projet personnel. La recherche doit avoir un intérêt concret et si une agglomération fait appel à un laboratoire de recherche c'est probablement parce que les solutions

« classiques » reposant sur une simplification ou sur une connaissance quotidienne de la réalité ne sont pas satisfaisantes. C'est cet aspect qui nous a permis d'imaginer une approche innovante du management des situations de crise et de proposer une étude via les discours.

En effet, il est difficile d'imaginer l'étude d'événements dangereux où la réalité dépasse le cadre à contre-courant du chercheur et de son expérience. On ne peut pas arrêter le temps qui, lors d'une situation de crise, semble courir plus vite que d'ordinaire. Étudier ce terrain nous a donc engagés dans l'étude des discours, seules traces concrètes du fonctionnement des acteurs en situation. C'est un domaine aussi vaste que complexe puisqu'il fait appel à la Sociosémantique, la Linguistique, la Psychologie. Le discours est un reflet de la pensée et l'étudier nous permet de nous rapprocher d'une réalité aussi tangible que l'observable.

Il ne s'agit pas seulement d'entendre, mais d'écouter les personnes parler. L'étude des discours est un processus qui débute bien avant l'entretien. Paradoxalement au cadre de la théorie ancrée, qui chapeaute notre recherche, nous avons pu constater l'importance d'une préparation millimétrée. Les mots ont en effet un sens et il semble là encore paradoxal de se targuer d'en étudier la sémantique pour finalement l'oublier lors de la phase de recueil. Plus que ça, les mots sont porteurs du sens construit avant et pendant l'entretien, ce qui implique et justifie que nous ne commençons pas un entretien par dire « au-revoir ».

Cette thèse nous a donc permis d'acquérir les compétences relationnelles indispensables au chercheur de terrain. Celles qui permettent de toucher et mesurer la particularité de la Communication associée au cadre conceptuel des Représentations Sociales et d'acquérir de solides compétences méthodologiques.

9.2.2.d. La problématique

Notre problème de départ articule les conditions d'une organisation humaine et la sphère décisionnelle lors d'une situation de crise inondation. Sur le terrain, le problème relève des connaissances que les acteurs ont les uns des autres, appliquées à des fonctionnements qu'ils pensent partagés. Mais la réalité des décisions n'est satisfaisante qu'à l'horizon d'une commune et non d'un ensemble. Dès le départ, les solutions sont à trouver dans la mutualisation. Dès lors, le périmètre du problème nous a demandé d'acquérir des connaissances pour comprendre d'une part, les facteurs humains qui sont à l'origine des processus décisionnels permettant la mise

en œuvre des actions de terrain et d'autre part, les moyens mis en œuvre pour établir les relations indispensables à l'action commune.

Nous ne reviendrons pas sur les pistes théoriques discutées dans le mémoire, mais nous avons établi avec celles-ci, les balises scientifiques qui vont orienter nos travaux pour les années futures et influencer la *relation paradigmatique* que nous allons construire entre notre position de chercheur et notre pratique de recherche.

Ici les compétences sont encore à construire, mais nous les envisageons dans une interaction réciproque et constructive, une fertilisation croisée entre la recherche et l'action, entre le théorique et le pratique.

9.2.2.e. La méthodologie

Si comme nous l'avons évoqué dans la conclusion à la recherche, la méthodologie a été la plus difficile à tenir. Mais elle a aussi été la plus riche en apprentissages et formations. Aujourd'hui avec le peu de recul que nous avons et même si nous sommes convaincus que la déstabilisation cognitive est indispensable à une réorganisation des connaissances et de conceptions, notre avis sur la méthodologie est assez critique. Non pas sur ses fondements, mais sur sa pertinence à être mise en œuvre par un jeune chercheur. En effet, elle demande d'abord, une capacité d'abstraction que seule une formation doctorale terminée peut donner à un doctorant.

L'imprécision, l'indécision et notre incapacité de savoir exactement comment nous rendre à la conclusion de nos objectifs, nous a orienté vers l'utilisation de différents outils peu communs en Sciences de l'Information et de la Communication. Le traitement de données textuelles en masse relève en effet d'une multitude de problèmes à la fois scientifique et de terrain. Ce travail de thèse nous a ainsi permis d'acquérir de solides compétences dans la maîtrise de logiciels comme Iramuteq, Tropes ou Nvivo qui relèvent d'une opportunité significative vis-à-vis de leurs applications en SIC ou plus généralement en méthodes qualitatives mais aussi quantitatives. Nous sommes en effet certains aujourd'hui que les données ne parlent pas d'elles-mêmes, mais que nous saurons les faire parler, quelle que soit la méthodologie choisie.

10. Bibliographie

—A—

- Abric, J.-C. (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*. Cousset-Fribourg : DelVal.
- Abric, J.-C. (2003). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville-Saint-Agne : Érès.
- Abric, J.-C. (1989). L'étude expérimentale des représentations sociales. In, D. Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, (pp. 205-223). Paris : PUF.
- Abric, J.-C. (1994). Les représentations sociales: aspects théoriques. In: J.-C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations* (pp. 11-35). Paris : PUF.
- Agostinelli, B., Agostinelli, S. & Riccio, P.-M. (2022, à paraître). L'importance de la métaphore dans la conception des interfaces utilisateurs. *A l'intersection de l'art, de la science et de la technologie*. EUTIC, Ionian University, Octobre 13-14-15, 2022
- Agostinelli, S. & Agostinelli, B. (2022, à paraître). De la métaphore organisationnelle à l'utilisation des interfaces homme-machine. *Risques et numérique. TIC Information et stratégies*. 23 et 24 juin 2022, IMT Mines Alès
- Agostinelli B. (2018). *Le management de projet dans les services en agilité : L'agilité dans la gestion de projet des laboratoires de recherches : l'exemple des PacaLabs*. Mémoire de Master 2 Grande Ecole, NEOMA Business School.
- Agostinelli, S. (2009). Comment penser la médiation inscrite dans les outils et leurs dispositifs : une approche par le système artefactuel, *Distances & Savoirs*, (7)4, 355-376.
- Agostinelli, S. (2010). Entre structure et action: la compétence communicative des TIC. *Questions Vives. Recherches en éducation*, 7(14), 161-174.
- Agostinelli, S. & Riccio, P.-M. (2022). Et de l'esprit, alors çà zéro ! Communication, technologies et développement, *Communication, Technologies et Développement*, 11, [https://journals.openedition.org/ctd/6406], consulté le 26/10/2022.
- Agostinelli, S. & Metge, M. (2008). *Espaces Communs de Communication des Connaissances : E3C. Des espaces partagés de communication au partage des connaissances*. Pessac : Presses Universitaires de Bordeaux, Labyrinthes.
- Allen, R., W., & Porter, L., W. (1983). *Organizational Influence*. Londre : Processes. Scott, Foresman.
- Allain, P. (2013). La prise de décision : aspects théoriques, neuro-anatomie et évaluation, *Revue de neuropsychologie* 2 (5), 69-81.
- Anadón, M. & Guillemette, F. (2007). La recherche qualitative est-elle nécessairement inductive ? *Recherches qualitatives, (Hors-série, 5)*, 26-37.
- Apostolidis, T. (2006). Représentations sociales et triangulation : une application en psychologie sociale de la santé. *Psicologia : Teoria e Pesquisa*, 22(2), 213-228
- Austin, J.-L. (1991). *Quand dire, c'est faire*. Paris : Point, Essais.

—B—

- Bachelard, G. (1934). *La formation de l'esprit scientifique*. [<https://archive.org/details/formation-esprit-scientifique>], consulté le 12/11/2020
- Bardin, L. (2013). L'analyse propositionnelle du discours. In, L. Bardin, (dir.) *L'analyse de contenu* (pp. 243-254). Paris: Presses Universitaires de France.
- Bateson, G. (1971). *La cérémonie du Naven*. Paris : Editions de Minuit.
- Bateson, G. (1980). *Vers une écologie de l'esprit, Tome I & Tome II*. Paris : Seuil.
- Beaudouin, V. & Lahlou, S. (1993). L'analyse lexicale : - outil d'exploration des représentations, *Cahier de la Recherche, CREDOC (48)*, [<https://www.credoc.fr/publications/lanalyse-lexicale-outil-dexploration-des-representations>], consulté le 16/10/2021.
- Bergson, H. (1972). *Le bon sens et les études classiques*. Paris : PUF, Mélanges.
- Ben Mrad, F. (2017). La situation nécessite de perpétuelles adaptations aux singularités de l'action, des anticipations diverses, la création de circonstances favorables et fait alors appel à l'intelligence pratique du médiateur et à celle des médiés. *Négociations, 28*, 175-187.
- Birks, M. & Mills, J. (2015). *Grounded theory: a practical guide*. 2nd ed. London: SAGE.
- Blankenburg, D., Eriksson, K. & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in International Business Relationships, *Journal of International Business Studies, 27(5)*, 1033-1053. [<https://www.researchgate.net/publication/5222754>], consulté le 20/12/2022
- Blanchet, P. (2009). La réflexivité comme condition et comme objectif d'une recherche scientifique humaine et sociale, *Cahiers de sociolinguistique 1(14)*, 145-152
- Bogui, J-J. & Agbobli, C. (2017). L'information en périodes de conflits ou de crises : des médias de masse aux médias sociaux numériques, *Communication, Technologies et Développement, 4*, [<https://core.ac.uk/download/pdf/213603356.pdf>], consulté le 12/03/2022
- Bongers, D., E., N. (2017). *Le bon sens dans l'organisation*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et Management. Paris X : Université de Nanterre. [<https://theses.hal.science/tel-01717653>], consulté le 03/02/2023.
- Bourdieu, P. (1972). *Esquisse d'une théorie de la pratique. Esquisse d'une théorie de la pratique, Précédé de « Trois études d'ethnologie kabyle »*. Paris : Droz.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris : Éditions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1994). *Raisons pratiques sur la théorie de l'action*. Paris : Seuil.
- Bourdieu, P., Chambo-Redon, J-C. & Passeron, J-C. (1983). *Le métier de sociologue*. Paris : Mouton.
- Bouriche, B. (2005). L'analyse de similitude. In, Abric, JC. (ed.). *Méthodes d'étude des représentations sociales*, (pp. 221-252). Paris : Eres.
- Boutin, A. (2018). *Les funérailles de méthodes agiles* - slideshare. [<https://fr.slideshare.net/agilex/2018-les-funerailles-de-methodes-agiles-slideshare-124188271>], consulté le 12/02/19
- Brangier, É. & Grosjean, J. (2019). Agilité. In, G. Valléry (ed.). *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*, (pp. 40-44). Paris : Dunod.

- Broudoux, E. (2007). *Construction de l'autorité informationnelle sur le web*. [https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00120710/document], consulté le 13/02/22.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2007). Grounded theory research: methods and practices. In: Bryant A, Charmaz K., (eds). *The sage handbook of Grounded Theory* (pp. 1–28). Thousand Oaks, CA : SAGE.
- Bubeck, P., Botzen, W. J., & Aerts, J. C. (2012). A review of risk perceptions and other factors that influence flood mitigation behavior. *Risk Analysis*, 32(9), 1481-1495.
- Bully P. (1969). Zipf, créateur de la linguistique statistique, *Communication & Langages*, 2(1), 23-28.
- Burawoy, M. (1998). The extended case method, *Sociological Theory* 16(1) [<http://burawoy.berkeley.edu/Methodology/ECM.ST.pdf>], , consulté le 16/10/2021.
- Busson-Villa, F. (2011). *La gestion des risques dans les communes*. HAL Id: halshs-00587433 [<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00587433>], consulté le 22/10/2020.

—C—

- Charmaz, K. (2009). *Shifting the grounds : Constructivist Grounded Theory Methods for the twenty-first century*. [https://www.researchgate.net/publication/285705213_Shifting_the_grounds_Grounded_theory_in_the_21st_century], consulté le 20/12/2021.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: objectivist and constructivist methods. In, N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. (Dirs.). *Handbook of qualitative research*, (pp. 509–535). Thousand Oaks, CA, USA : Sage Publications.
- Chevalier, F. & Meyer, V. (2018). Les entretiens. In, F., Chevalier, L., Martin Cloutier & N., Mitev, (eds.). *Les méthodes de recherche du Doctorate in Business Administration* (pp.108-125). Caen: EMS Editions
- Codol, J.P. (1969). Note terminologique sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs en psychologie sociale, *Bulletin de psychologie*, 23(280), 63-71.
- Cunningham, J. B., Klomparens, K. L., & Tesluk, P. E. (2001). Assessing the efficacy of executive coaching: The development of a coaching engagement scale, *Academy of management annual meeting proceedings*, 1, F1-F6. Academy of Management.
- Coulon, A. (1997). *Le métier d'étudiant. L'entrée dans la vie universitaire*. Paris : PUF.

—D—

- D'Almeida, N. & Andonova, Y. (2014). La communication des organisations, *Revue des Sciences de l'information et de la communication*, 4, 137-153.
- Degenne, A. & Verges, P. (1973). Introduction à l'analyse de similitude. *Revue Française de Sociologie*, 14(4), 471-511.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Durkheim, E. (1922). *Education et sociologie*, introduction de P. Fauconnet. Paris : Alcan. [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/91/Durkheim_-_Éducation_et_sociologie.pdf], consulté le 23/03/2020

Durkheim, E. (2007). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : PUF, coll. « Quadrige Grands textes ».

—F—

Fischer, G.-N. (1999). Le concept de relation en psychologie sociale, *Recherche en soins infirmiers*, 56, 4-11.

Fischer, G.-N. (2020). La relation sociale. In, *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (pp. 41 à 74). Paris : Dunod.

Flament C. (1986). L'analyse de similitude : une technique pour les recherches sur les représentations sociales. In, Doise W., Palmonari A., (eds.). *L'étude des représentations sociales*. Neuchâtel : Delachaux et Niestlé.

Flament, C. (1993). Structure et dynamique des représentations sociales. In, Jodelet, D. (ed.). *Les représentations sociales* (pp. 204-219). Paris : Presses Universitaires de France.

Flament, C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. In, J.-C. Abric (dir.). *Pratiques sociales et représentations* (pp. 37-57). Paris : Presses Universitaires de France.

Flament. C. (1981). L'analyse de similitude : une technique pour les recherches sur les représentations sociales. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 1(4), 375-395.

Fleury, C. (2016). *Les irremplaçables*. Paris : Gallimard.

Fleury, B. & Walter, J. (2017). Les valeurs : quelles théories, quelles méthodes ?, *Questions de communication*, 32 [<https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/11484>], consulté le 05/03/2022.

—G—

Galinon-Méléneq, B. & et Péquignot, J. (2019). De l'usage des traces en sciences de l'information et de la communication, *Communiquer*, 27, 123-148.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Ghiglione R. & Blanchet A. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Paris : Dunod.

Ghiglione R., Kekenbosch C. & Landré A. (1995). *L'analyse cognitive discursive*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.

Ghiglione, R. (1986). *L'homme communiquant*. Paris : Colin.

Ghiglione, R., Landré, A., Bromberg, M. & Molette, P. (1998). *L'analyse automatique des contenus*. Paris : Dunod.

Glaser, B. & Strauss, A. (2010). *La découverte de la théorie ancrée*. Paris : Armand Colin.

Glaser, B. & Strauss. A. (1967). *The discovery of Grounded Theory*. New York : Aldine.

Glauser, E., D. (2014). Le sentiment subjectif. Intégration et représentation centrale consciente des composantes émotionnelles. In, D. Sander, (dir.). *Traité de psychologie des émotions*, (pp. 234-268). Paris : Dunod.

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris : les Editions de Minuit.

- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne, T1 & T2. Présentation de soi*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1968). *Asiles. Étude sur la condition sociale des malades mentaux*. Paris : Les Editions de Minuit.
- Goguelin, P. (1989). *Le management psychologique des organisations*. Paris : Les hommes et l'entreprise.
- Gonzalez, E. (2020). *Transformation organisationnelle : changer pour s'adapter*. [<https://www.mbdconsulting.ch/publications/transformation-organisationnelle-changer-pour-s-adapter>], consulté le 19/05/2020.
- Guimelli, C. (2005). Le modèle des Schèmes Cognitifs de Base (SCB) : méthodes et applications. In, Abric, J-C. (dir.). *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 119-143). Paris : Erès.
- Goldman S.L., Preiss, K., Nagel, R.N. & Dove, R. (1991). Crossing the threshold : The vision of the agile manufacturing environment, 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, *Industry-Led View, 2*, 1-19. [<http://www.parshift.com/s/21stCenturyManufacturingEnterpriseStrategy-Volume2.pdf>], consulté le 17/06/2022
- Goldman S.L., Nagel, R.N. & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations. Strategies for enriching the customer*. US, New-York : Van Nostrand Reinhold.

—H—

- Hales, C.P., (1986). What do managers do ? A critical review of the evidence, *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.
- Hood, J. (2007). Orthodoxy vs Power: The defining traits of Grounded Theory. In, A. Bryant & K. Charmaz. (Eds.). *Handbook of Grounded Theory*, (pp. 151-64). London, England : Sage Publications.
- Hymes, D. (1991). *La compétence de communication*. Paris : Hatier.
- Hopper, P.J. & Thompson, S. (1984). The Discourse Basis for Lexical Categories, *Universal Grammar*, 60, 703-752.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Hachour, H. (2011). Épistémologies socio-sémiotiques et communication organisante : la coproduction de sens comme moteur de l'organisation, *Communication & Organisation*, 39, *Les applications de la sémiotique à la communication des organisations*. [<https://journals.openedition.org/communicationorganisation/3139>], consulté le 07/06/2022
- Herfray, C. (2005). L'autorité : un pouvoir d'influence. In, *Les figures d'autorité, un parcours initiatique* (pp.49-74). Paris : Érès, Hypothèses.
- Hogg, M. & Hains, S. (1998). Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341. [<https://psycnet.apa.org/record/1998-02736-002>], consulté le 15/06/2022
- Hardin R. (2006). Communautés et réseaux de confiance. In, A. Ogien et L. Q.éré (eds.), *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*. Paris : Economica.

—|—

IRDp, (2003) *EOLE* [http://eole.irdp.ch/activites_eole/Annexes_doc/Annexe_doc_21.pdf]
consulté le 23/04/22

Ingram, P. & Zou, X. (2008). Business friendships, *Research in organizational behavior* 28(7), 167-184. [https://www.researchgate.net/publication/242471926_Business_friendships],
consulté le 15/06/2022

—J—

Jodelet, D. (1989). Représentations sociales : un domaine en expansion. In D. Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*. Paris, PUF, pp. 47-78

Jodelet, D. (2003). Aperçus sur les méthodologies qualitatives. In S. Moscovici & F. Buschini (Eds.), *Les méthodes des sciences humaines* (pp. 139-162). Paris : Presses Universités de France.

Jodelet, D., Viet, J. & Besnard, P. (1970). *La psychologie sociale, une discipline en mouvement*, préface de S. Moscovici. Paris, La Haye : Mouton.

—K—

Karsenty, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste, *Le travail humain* 2(74), 131-155

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory : An analysis of decision under risk, *Econometrica* 47(2), 263-292.

Kiesler, C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.

Kirkpatrick S.A. & Locke E.A. (1991). Le pouvoir dans les organisations , *Comportements organisationnels*, 3, 103-161.

—L—

Lahlou, S. (1996). La modélisation de représentations sociales à partir de l'analyse d'un corpus de définitions. In, E., Martin-Dastillung,(edt.). *Informatique textuelle. Etudes de sémantique lexicale* 3, (pp. 55-98). Paris : Didier Erudition.

Le Moigne, J-L. & Morin, E. (2012). *L'intelligence de la complexité*. Paris : L'Harmattan.

Le Moigne, J-L. (1973). *Les systèmes d'informations dans les organisations*. Paris : PUF.

Le Moigne, J-L. (2002). Sur l'épistémologie des sciences de la communication », in *Le constructivisme*, t. II (p. 217-243). Paris, L'Harmattan,.

Lheureux, F., Lo Monaco, G. & Guimelli, C. (2011). Entre Représentations Sociales et Intentions de Pratiques : l'Implication, *Interamerican Journal of Psychology*, 45(1), 59-74.

Lo Monaco, G. & et Lheureux, F. (2018). Représentations sociales : théorie du noyau central et méthodes d'étude. *Revue Electronique de Psychologie Sociale, AP.C.SU*, pp.1 - 55. [hal-01736607]

Loubère, L. & Ratinaud, P. (2014). *Documentation IRaMuTeQ, 0.6 alpha 3, version 0.1*, [<http://www.iramuteq.org/documentation>], consulté de 09/2020 à 2022

Luhmann, N. (2006). *La Confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Économica.

—M—

- Magne, J., Pignault, J. & Dubau, L. (2017). *La prise de décision agile. Anticiper les risques grâce aux signaux précurseurs*. Paris : Dunod, Stratégie d'entreprise.
- McKinsey & Company (2016). Grand Angle, Organisation : Construire l'organisation agile. *Pôle de compétences Organisation*. [[https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe and Middle East/France/Our Insights/Grand Angle Organisation/L-organisation-agile-Juin-2016.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/France/Our%20Insights/Grand%20Angle%20Organisation/L-organisation-agile-Juin-2016.ashx)], consulté le 09/02/2023.
- Marin, P. (2014). *Analyse des effets des pratiques de mutualisation sur la performance des organisations publiques locales : le cas des Services départementaux d'incendie et de secours*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour, [<https://www.theses.fr/2014PAUU2011.pdf>], consulté le 20/11/2020
- Mead, G., H. (1934). *Mind, self and society*. US, Chicago : University of Chicago Press [<http://tankona.free.fr/mead1934.pdf>]
- Marc, E, & Picard, D. (2002). Interaction, *Vocabulaire de psychosociologie (hors collection)*, 189-196.
- Marchand, H. (1960). *The Categories and Types of Present-Day English. A synchronic-diachronic approach*. Wiesbaden : Otto Harrassowitz [<https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0024384171900763/first-page-pdf>], consulté le 12/07/21.
- Moliner, P. (1988). Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales, *Bulletin de psychologie* 41(387), 759-762.
- Moliner, P. & Guimelli, C. (2015, a). Développements de la recherche sur les représentations sociales. In, P. Moliner et C. Guimelli, (ed.). *Les représentations sociales* (pp. 89 à 118). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Moliner, P. & Guimelli, C. (2015, b). Les méthodes. In, P. Moliner et C. Guimelli, (ed.), *Les représentations sociales* (pp.35-75). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Moscovici, S. (2019). The proof of the pudding is still in the eating !. In, N. Kalampalikis (ed.), *Psychologie des représentations sociales. Collection Psychologie du Social : éditions des archives contemporaines* [<https://hal.univ-lyon2.fr/hal-02091985/document>], consulté le 06/02/2021.
- Moscovici, S. (1996). *Comment voit-on le monde ? Représentations sociales et réalité. Entretien avec Serge Moscovici*, propos recueillis par Jacques Lecomte Hors-série 21, [https://www.scienceshumaines.com/comment-voit-on-le-monde-representations-sociales-et-realite_fr_11718.html], consulté le 28/02/2022.
- Moscovici, S. (1989). Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire. In, D. Jodelet (dir.). *Les représentations sociales* (pp. 79-103). Paris, PUF.
- Moscovici, S. (1984). The phenomenon of social representations. In R. Farr & S. Moscovici (Eds.). *Social representations* (pp. 3-69). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mucchielli, A. (2004). *Étude des communications : approche par la modélisation des relations*. Paris : Armand Colin.
- Mucchielli, A. (1996). Pour des recherches en communication, *Communication & Organisation*, [<http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1877>], consulté de 08/01/21.

Mucchielli, A. (2009,dir). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Paris
Paris : Armand Colin.

—O—

Olivesi, S. (2002). *La communication au travail*. Presses Universitaire de Grenoble.

Optimind Conseil, (2022). L'agilité : un état d'esprit avant d'être une méthode. [<https://www.optimind.com/fr/newsroom/decryptage/2022/09/19/l-agilite-un-etat-d-esprit-avant-d-etre-une-methode/>], consulté le 03/02/2023.

—P—

Petruszewycz, M. (1973). L'histoire de la loi d'Estoup-Zipf, *Mathématiques et Sciences Humaines*, 44, 41-56.

Peirce, C. S. (1965). Peirce on Abduction Stanford Encyclopedia of Philosophy [<https://plato.stanford.edu/entries/abduction/index.html>], consulté le 21/08/20

Plane, J.M. (2019). Les approches contemporaines du management. In, Plane, M., *Management des organisations* (pp. 159-296). Paris : Dunod

Piajet, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : Presses Universitaires de France.

Pierron, H. (1992). *Vocabulaire de la Psychologie*. Paris : Presses Universitaires de France

Piolat, A. & Bannour, R. (2009). EMOTAIX : Un Scénario de Tropes pour l'identification automatisée du lexique émotionnel et affectif. *L'année psychologique*, 109, 657-700. [https://centrepsycole-amu.fr/wp-content/uploads/2013/10/Piolat_Bannour_AneePsy_inpress.pdf], consulté le 20/12/2021.

Prax J.Y. (2003). *Le rôle de la confiance dans la performance collective. Manuel du Knowledge Management – une approche de 2ème génération*. Paris : Dunod.

—Q—

Quéré, L. (1991). D'un modèle épistémologique de la communication à un modèle praxéologique. In, Réseaux, 9(46-47), La communication : une interrogation philosophique, 69-90.

—R—

Ramel, F. (2004). Durkheim au-delà des circonstances : Retour sur L'Allemagne au-dessus de tout. La mentalité allemande et la guerre. *Revue française de sociologie*, 45, 739-751.

Ratinaud, P. (2014). *IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. [en ligne : http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/documentation_19_02_2014.pdf], consulté le 17/12/2021.

Reinert, M. (1990). Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application, *Les cahiers de l'analyse des données*, 15(1), 21-36.

Reinert, M. (2008). Mondes lexicaux stabilisés et analyse statistique de discours, 9e *Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 981-993.

- Rizkallah, E. (2013). L'analyse textuelle des discours assistée par ordinateur et les logiciels textométriques : réflexions critiques et prospectives à partir d'une modélisation des procédés analytiques fondamentaux. *Regards croisés sur l'Analyse du discours, Cahiers de recherche sociologique*, (54), 141-160.
- Roudaut, F. (2017). Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction, *Cahiers philosophiques*, 3 (150), 45-65
- Restorff Von, H. (1933).Über die Wirkung von Bereichsbildungen im Spurenfeld (Sur l'effet de la formation de zones dans le champ de traces) *Psychologische Forschung*, 18, 299–342 [<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02409636>], consulté le 10/06/2022.
- Rossi, J.-P. (1999). *La méthode expérimentale en psychologie*. Paris : Dunod.

—S—

- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. [https://www.researchgate.net/publication/228786046_Effectuation_Elements_of_Entrepreneurial_Expertise], consulté le 23/08/20
- Sarfati (2019). *Éléments d'analyse du discours*. Paris : A. Colin
- Scano, S., Junique, C. & Vergès, P. (2002). *Ensemble de programmes permettant l'analyse des évocations, EVOC2000*. Manuel d'utilisateur. Aix -en-Provence.
- Scroferneker, A. & Cleusa, M. (2004). Qu'est-ce que la « Communication organisationnelle » dans un pays de contact ?, *Sociétés*, 83(1), 79-88.
- Simonnot, B. (2007). Evaluer l'information. *Documentaliste, Sciences de l'Information*, 44(3), 210-216.
- Sorbet, C. (1983). Est-il légitime de parler d'un présidentialisme municipal ? *Pouvoir, Pouvoirs*, 24 (Le maire), pp. 115-116. [https://www.revue-pouvoirs.fr/IMG/pdf/Pouvoirs24_p105-116_presidentialisme_municipal.pdf]., consulté le 12/12/21.
- Slovic, P. (1987). Perception of risk, *Science* 236, 280-285.
- Sibony, O. (2019). *La logique cachée de la prise de décision*. Paris : Éditions Eyrolles.
- Simon, H., A. (1983). *Administrative behavior : A study of decision making processes in administrative organization*. Paris : Économica
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and Situated Actions : the problem of human-machine communication*. Cambridge, MA USA : Cambridge University Press.

—T—

- Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: from Grounded Theory to Abductive Analysis, *Sociological Theory* 30(3), 167–186.
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. & Vetter, E. (2000). *Methods of text and discourse analysis*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Tchouassi, G. (2017). Les besoins en informations dans les entreprises. *Revue Congolaise de Gestion*, 24 (2), 63-92.
- Tribout, D. (2010). How Many Conversions from Verb to Noun Are There in French? [<http://cslipublications.stanford.edu/HPSG/2010/tribout.pdf>], consulté 21/08/21.

Thuderoz, C. (2003). Introduction au propos : la confiance en questions. In, V. M Angematin & C. T thuderoz (coord.). *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, (pp. 19-30), Paris : Editions du CNRS.

Tirole, J. (2017). *Economie du bien commun*. Paris : Presses Universiatire de France.

—V—

Vergès, P. (1992). L'évocation de l'argent : Une méthode pour la définition du noyau central d'une représentation, *Bulletin de Psychologie*, 45(405), 203–209.

Verges, P. & Bourriche, B. (2001). L'analyse des données par les graphes de similitude, *Sciences Humaines* [<https://www.scienceshumaines.com/textesInedits/Bourriche.pdf>], consulté le 12/12/21.

Vermersch, P. (2010). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF.

Vygotski, L. (1997). *Pensée et langage*. Paris: La Dispute.

Varela F. J. (1999) *Ethical know-how: Action, wisdom, and cognition*. Stanford University Press, Stanford CA. [<https://cepa.info/2119>], consulté le 09/03/20.

Vaish, A., Grossmann, T., & Woodward, A. (2008). Not all emotions are created equal: The negativity bias in social-emotional development. *Psychological Bulletin*, 134(3), 383–403. [<https://psycnet.apa.org/record/2008-04614-002>], consulté le 07/03/21.

—W—

WalkMe Team (2020). Qu'entend-on par performance des collaborateurs ? [<https://www.walkme.com/blog/fr/performance-des-collaborateurs/>], consulté le 15/09/2020

Watzlawick, P. (1996, dir.). *L'invention de la réalité, Contributions au constructivisme*. Paris : Seuil, Essais.

Watzlawick, P., Beavin, H.J. & Jackson don D. (2014, réédition de 1972). *Une logique de communication*. Paris : Point, Essais.

Watzlawick, P. (2014, réédition de 1976). *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*. (Trad.) E. Roskis. Paris : Essais.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.

Welter, F. (2012) All You Need Is Trust? A Critical Review of the Trust and Entrepreneurship Literature. *International Small Business Journal*, 30, 193-212.

Wilson, P. (1983). *Second-hand knowledge : an inquiry into cognitive authority*. US., Westport CT : Greenwood Press.

—Z—

Zoulim, C. (2012). La notion de bon sens dans la philosophie d'Henri Bergson, *Philonsorbonne*, 6, 83-96. [<https://journals.openedition.org/philonsorbonne/369>] consulté le 05/02/2023.

Sommaire de la thèse

1. Prolégomènes	2
1.1. <i>Réflexion personnelle sur une problématique</i>	2
1.2. <i>Problématisation d'une vision</i>	3
2. Cadre général de ce travail	5
2.1. <i>Contextes de l'étude</i>	6
2.1.1. Contexte du terrain d'étude	7
2.1.2. Contexte des risques	8
2.1.3. Contexte de la crise d'inondation	9
2.1.4. Les acteurs de la gestion de crise	12
2.1.5. Contexte de la gestion de crise	15
2.1.5.a. La commune d'Alès	15
2.1.5.b. Les autres communes	17
3. Approche préliminaire du terrain	19
3.1. <i>Les réunions préparatoires</i>	20
3.1.1. Le Plan Communal de Sauvegarde	20
3.1.2. Le Plan Intercommunal de Sauvegarde	21
3.1.3. L'étude de l'intercompréhension, entre communication et psychologie	22
3.1.4. Le choix du risque inondation	24
4. Méthodologie	26
4.1. <i>Fondement de la méthodologie</i>	30
4.1.1. Le raisonnement abductif	32
4.2. <i>Les objectifs de la thèse</i>	35
4.2.1. Objectif 1	35
4.2.2. Objectif 2	36
4.2.3. Objectif 3	37
4.3. <i>Les entretiens</i>	37
4.3.1. Aspects fonctionnels	42
4.3.2. Aspects techniques	43
4.3.1. Difficultés de l'entretien en visioconférence	44
4.3.2. Nature de l'entretien	44
4.3.3. Modifications contextuelles	45
4.3.4. La structure de l'entretien	48
4.3.5. Contraintes liées au recueil des données	49
4.3.6. Opportunités liées au recueil des données	51
5. Etude liminaire	53
5.1. <i>Analyse compréhensive du terrain</i>	53
5.2. <i>Première partie de l'entretien</i>	54
5.3. <i>Deuxième partie de l'entretien</i>	54
5.3.1. Attentes des communes	55
6. Problématisation approfondie	59
6.1. <i>La création des pistes de recherche</i>	60
6.1.1. Objectif 1 - Piste 1 de recherche	61

▸	Origines de la piste	61
▸	Proximité théorique	62
6.1.2.	Objectif 1 - Piste 2 de recherche	64
▸	Origines de la piste	64
▸	Proximité théorique	65
6.1.3.	Objectif 1 - Piste 3 de recherche	69
▸	Origines de la piste	69
▸	Proximité théorique	69
6.1.4.	Objectif 2 - Piste 1 de recherche	76
▸	Origine de la piste	76
▸	Proximité théorique	77
6.1.5.	Objectif 2 - Piste 2 de recherche	83
▸	Origine de la piste	83
▸	Proximité théorique	83
6.1.6.	Objectif 2 - Piste 3 de recherche	86
▸	Origine de la piste	86
▸	Proximité théorique	87
6.1.7.	Objectif 3 - Piste 1 de recherche	88
▸	Origine de la piste	88
▸	Proximité théorique	88
6.1.8.	Objectif 3 - Piste 2 de recherche	90
▸	Origine de la piste	90
▸	Proximité théorique	90
7.	Méthodes d'analyses	92
7.1.	<i>Les logiciels</i>	92
7.1.1.	Nvivo	93
7.1.2.	Tropes	94
7.1.3.	Iramuteq	95
7.2.	<i>Les analyses envisagées</i>	96
7.2.1.	La méthode d'évocation hiérarchisée	96
7.2.2.	L'évocation comme organisation de la représentation	97
7.2.3.	L'analyse prototypique	98
7.2.1.	L'étude des discours	99
7.2.2.	Le Chi ²	99
7.2.3.	La loi hypergéométrique	100
7.2.4.	L'analyse factorielle de correspondances	100
7.2.5.	L'analyse des similitudes	102
7.2.6.	La méthode Reinert	103
7.2.7.	La classification descendante hiérarchique	104
7.2.8.	L'AFC de la méthode Reinert	106
7.2.9.	La méthode compréhensive	107
7.3.	<i>Le traitement des données</i>	109
7.3.1.	Préparation pour Iramuteq	111
7.3.2.	Préparation des textes pour le traitement	112
7.3.2.a.	Notes sur les aspects sémantiques des retranscriptions	116

8. Analyses des données et des pistes d'inférences	120
8.1. <i>Objectif 1 - Piste 1 de recherche</i>	121
▸ Données appliquées	121
▸ Analyses et résultats	121
8.2. <i>Objectif 1 - Piste 2 de recherche</i>	139
▸ Données appliquées	139
▸ Analyses et résultats	140
8.3. <i>Objectif 1 - Piste 3 de recherche</i>	151
▸ Données appliquées :	151
▸ Analyses et résultats	151
8.4. <i>Objectif 2 - Piste 1 de recherche</i>	172
▸ Données appliquées	172
▸ Analyses et résultats	172
8.5. <i>Objectif 2 - Piste 2 de recherche</i>	184
▸ Données appliquées	184
▸ Analyses et résultats	184
8.6. <i>Objectif 2 - Piste 3 de recherche</i>	229
▸ Données appliquées	229
▸ Analyses et résultats	229
8.7. <i>Objectif 3 - Piste 1 de recherche</i>	237
▸ Données appliquées	237
▸ Analyses et Résultats	237
8.8. <i>Objectif 3 - Piste 2 de recherche</i>	244
▸ Données appliquées	244
▸ Analyses et résultats	245
9. Conclusions et perspectives	256
9.1. <i>Sur les pistes de recherche</i>	257
9.1.1. Piste 1.1	257
9.1.2. Piste 1.2	258
9.1.3. Piste 1.3	260
9.1.4. Piste 2.1	262
9.1.5. Piste 2.2	263
9.1.6. Piste 2.3	265
9.1.7. Piste 3.1	266
9.1.8. Piste 3.2	268
9.2. <i>Perspectives et recommandations</i>	269
9.2.1. Sur le travail de recherche	277
9.2.2. D'un point de vue personnel	280
9.2.2.a. Les objectifs poursuivis	281
9.2.2.b. Les étapes marquantes de la recherche	282
9.2.2.c. Le terrain	282
9.2.2.d. La problématique	283
9.2.2.e. La méthodologie	284
10. Bibliographie	286
<i>Sommaire de la thèse</i>	296

Sommaire des figures
Sommaire des tableaux

300
302

-oOo-

Sommaire des figures

Fig. n°01 : Structure des entretiens	48
Fig. n°02 : Exemple de graphe d'une AFC	102
Fig. n°03 : Exemple de graphe d'une AS	103
Fig. n°04: Exemple de dendrogramme	105
Fig. n°05 : Structure de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins obtenue via la Méthode Reinert	127
Fig. n°06 : Classification hiérarchique descendant du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins et ses 5 classes finales	128
Fig. n°07: Dendrogramme de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins	128
Fig. n°08 : AFC de la classification hiérarchique descendante du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins via la méthode Reinert	130
Fig. n°09: AFC du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins avec croisement de la variable *sujet_X	132
Fig. n°10 : Graphe de l'analyse de similitude du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins.	134
Fig. n°11 : Graphe ajusté de l'analyse de similitude du sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins	135
Fig. n°12 : Liaison lexicale du mot « mutualisation » dans le sous-corpus *discours_maire et *discours_besoins obtenue via le logiciel Tropes	136
Fig. n°13 : Graphe de l'AFC relative au sous-corpus *discours_relation associé à la variable *sujet_X	154
Fig. n°14 : Dendrogramme de la CDH de *discours_relation	155
Fig. n°15 : AFC *discours_relation par la méthode Reinert	157
Fig. n°16 : Analyse de similitude du mot « avec » dans le sous-corpus *discours_relation	159
Fig. n°17: AFC du sous-corpus *organisation_fonctionnement associée à la variable *sujet_X	177
Fig. n°18 : Dendrogramme de *organisation_fonctionnement par la Méthode Reinert	178
Fig. n°19 : AFC associée à *organisation_fonctionnement par la méthode Reinert	179
Fig. n°20 : Répartition des *sujets sur *organisation_fonctionnement par classes	181
Fig. n°21 : Graphe ADS appliquée au sous-corpus *3mots_situation	195
Fig. n°22 : Graphe issu de l'analyse de similitude appliquée au sous-corpus *3mots_situation avec un seuil d'effectif de 6	196
Fig. n°23 : Graphe issu de l'analyse de similitude appliquée au sous-corpus *3mots_situation avec un seuil d'effectif de 6 et avec une sélection de mots cohérents	197
Fig. n°25 : Dendrogramme de la CDH du sous-corpus *3mots_situation	201
Fig. n°26 : AFC du sous-corpus *3mots_situation selon la méthode Reinert	202
Fig. n°27 : AFC du sous-corpus *3mots_situation avec zone centrale	203
Fig. n°28 : AFC du sous-corpus *3mots_situation avec croisement de la variable *sujet.	205
Fig. n°29 : Graphe de l'analyse de similitude du sous-corpus *3mots_equipe avec faible paramétrage	211
Fig. n°30 : Graphe de l'analyse de similitude du sous_corpus *3mots_equipe avec un seuil de liaison de 5.	212
Fig. n°31 : Classification Descendante Hiérarchique (CDH) de la totalité du corpus	216

Fig. n°32 : Analyse factorielle de correspondances (AFC) sur la totalité du corpus via la méthode Reinert.	218
Fig. n°33 : AFC pétales	220
Fig. n°34 : Graphe bâton de la répartition des sujets sur les classes du corpus global	221
Fig. n°35 : Graphe de l'AFC du corpus global avec la variable *sujet (1/2)	225
Fig. n°36 : Graphe de l'AFC du corpus global avec la variable *sujet (2/2)	225
Fig. n°37 : L'Analyse des similitudes (ADS) sur la totalité du corpus des formes d'un grand intervalle d'occurrences	226
Fig. n°38 : L'analyse des similitudes (ADS) sur la totalité du corpus des formes avec un intervalle réduit d'occurrences	227
Fig. n°39 : Graphe de l'AFC du sous-corpus *organisation_fonctionnement croisé avec la variable *pop_1	241
Fig. n°40 : Graphe de l'AFC du sous-corpus *organisation_fonctionnement croisé avec la variable *pop_2	242
Fig. n°41 : Dendrogramme du sous-corpus *discours_objectif	247
Fig. n°42 : Graphe de l'AFC du sous-corpus *discours_objectif obtenue via la méthode Reinert	248
Fig. n°43: Graphe de l'analyse de similitude effectuée sur le corpus *discours_objectif	249

-oOo-

Sommaire des tableaux

Tab. n°01 : Catégories non exhaustives des acteurs de la gestion de crise	12
Tab. n°02 : Explication de l'APP avec rang et fréquence d'apparition des mots	98
Tab. n°03 : Répartitions spécifiques pour l'indicateur *discours_maire	123
Tab. n°04 : Étude du terme « mutualisation » dans indicateurs *discours_maire et *discours_besoin	125
Tab. n°05 : Extrait du tableau de contingence	133
Tab. n°06 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le corpus global avec un zoom sur la communication.	140
Tab. n°07 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le corpus global avec un zoom sur l'info.	144
Tab. n°08 : Décompte décroissant des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information ».	144
Tab. n°09 : Décompte décroissant des formes relevées sur le sous-corpus « information et décision ».	148
Tab. n°10 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information et décision " avec un zoom sur « décision ».	148
Tab. n°11 : Décompte des formes relevées avec le logiciel Iramuteq sur le sous-corpus « information et décision " avec un zoom sur « info ».	148
Tab. n°12 : Description du sous-corpus discours_relation	152
Tab. n°13 : Tableau de contingence de la fig. 13 montrant les formes significatives du sujet 51 par ordre décroissant.	154
Tab. n°14 : Analyse de contenu sur un sous-corpus issu de la forme « connai ».	163
Tab. n°15 : Univers de référence de la confiance	165
Tab. n°16 : Relation des sous-classes du sentiment (Tropes, extrait)	166
Tab. n°17 : Analyse des fondements de la confiance	168
Tab. n°18 : Analyse de contenu « agilité » (1 = présence agilité, 0 = absence).	175
Tab. n°19 : Liste des « choses » les plus importantes pour gérer une situation de crise	185
Tab. n°20 : Formes classées par catégories de comportement des individus	188
Tab. n°21 : Formes classées par catégories temporelles	189
Tab. n°22 : Analyse prototypique issue de l'évocation hiérarchisée de la gestion de crise	191
Tab. n°23 : Extrait du tableau de contingence de l'AFC du sous-corpus *3mots*situation	204
Tab. n°24 : Liste des « choses » pour décrire l'équipe de gestion de crise. Le tableau complet est en Annexe 9.	206
Tab. n°25 : Évocation hiérarchisée sur les caractéristiques des équipes	210
Tab. n°26 : Description corpus global	214
Tab. n°27 : Fréquence des 30 premières formes du corpus global.	214
Tab. n°28 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le sujet 9 dans la [classe 4].	222
Tab. n°29 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le sujet 45 dans la [classe 2].	222
Tab. n°30 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur le mot événement dans la [classe 2].	223
Tab. n°31 : Tableau de contingence de l'AFC globale et *sujet avec focus sur le mot événement.	223

Tab. n°32 : Tableau de contingence de la méthode Reinert avec focus sur les sujets 1 et 2 dans la [classe 1].	223
Tab. n°33 : Tableau de contingence de l’AFC globale et *sujet avec focus sur l’ordre décroissant des mots significatifs.	224
Tab. n°34 : Tableau de l’analyse de contenu du *ressenti_inondation.	233
Tab. n°35 : Tableau comparatif entre degré émotionnel et culture agile.	235
Tab. n°36 : Tableau de contingence du croisement entre degré émotionnel et catégorie de fonctionnement.	236
Tab. n°37 : Tableaux de contingence et les 5 mots les plus cités par type de population	239
Tab. n°38 : Tableau de contingence du croisement entre catégorie de population et catégorie de fonctionnement	243
Tab. n°39 : Description du sous-corpus *discours_objectif	246
Tab. n°40 : Dix premières formes présentes dans *discours_objectif	246
Tab. n°41 : Tableau de l’analyse de contenu sur le sous-corpus *discours_objectif. Le tableau complet se trouve en Annexe 11.	251
Tab. n°42 : Tableau de l’analyse de contenu appliquée à la thématique *organisation_fonctionnement. Le tableau complet se trouve en Annexe12.	252
Tab. n°43. : Tableau comparatif entre *discours_objectif et *organisation_fonctionnement. Le tableau complet se trouve en Annexe13.	253
Tab. n°44 : Tableau de contingence du croisement entre les catégories d’objectifs et les catégories de fonctionnements.	254

-oOo-