HAL
open science

La gestion de crise des petites communes : amorce d'une transition organisationnelle

Bastien Agostinelli

To cite this version:

Bastien Agostinelli. La gestion de crise des petites communes : amorce d'une transition organisationnelle. Les Entretiens du Risque 2021 "Activités et crises : les métiers du risque face aux enjeux de la société - Quels apports et quelles questions ?", IMDR (Institut pour la Maitrise des Risques), Nov 2021, Paris, France. hal-03435422

HAL Id: hal-03435422

https://hal.science/hal-03435422v1

Submitted on 18 Nov 2021

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.

La gestion de crise des petites communes : amorce d'une transition organisationnelle

Agostinelli Bastien
Laboratoire des Sciences des Risques
(LSR)
Ecole des mines d'Alès
Alès, France
bastien.agostinelli@mines-ales.fr

***Résumé* — La compréhension d'une situation de crise dépend à la fois des méthodes de son observation et des modèles théoriques qui déterminent les facteurs et phénomènes à observer. C'est donc en fonction des choix scientifiques et pragmatiques que l'on peut avoir une gestion qui relève du tout contrôle des possibles ou avoir une gestion qui relève de l'adaptation des pratiques et des opportunités du terrain. Dès lors, passer des protocoles structurants aux processus agiles et de confiance pose la question des conditions d'actualisation d'un nouveau modèle de gestion. Dans cet article, nous discutons des conditions potentielles que sont la confiance et l'agilité pour la genèse d'un modèle co-construit.**

Mots clés* — *Approche organisationnelle – Organisation apprenante – Agilité – Conduite du changement – Traitement discursif

Abstract* — *The comprehension of a crisis situation depends on both the methods of its observation and the theoretical models that determine the factors and phenomena to be observed. It is therefore according to the scientific and pragmatic choices that we can have a management that is based on the total control of possibilities or a management that is based on the adaptation of practices and opportunities on the field. Therefore, moving from structuring protocols to agile and trust-based processes raises the question of the conditions for the emergence of a new management model. In this article, we discuss the potential conditions such as trust and agility for the genesis of a co-constructed model.

Keywords* — *Organizational approach – Learning Organization – Agility – Change Management – Discursive processing

I. Introduction

L'objectif de cet article est de présenter une démarche originale dans la construction d'un environnement agile et apprenant en s'appuyant sur le traitement de données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs menés auprès d'une soixantaine de personnes. Il s'agit de présenter le développement d'un nouveau modèle organisationnel adapté aux diversités organisationnelles d'un territoire et qui prend en considération les facteurs comportementaux des individus qui le constituent. Conscient des challenges sociétaux inhérent aux réflexions modernes sur le développement de solutions face aux risques, nous partons de l'axiome que l'humain est la ressource la plus importante d'une organisation. De fait, considérer le développement d'un nouveau modèle managérial ne peut se faire sans se pencher sur les aspects inhérents aux individus et parmi eux, leurs relations et leurs représentations. L'intérêt de cet article est de proposer une approche complémentaire à l'application de méthodes ou procédures organisationnelles qui ne se posent pas toujours la question des éléments qui les constituent.

II. Position du probleme de terrain

Lors de telles situations, la réactivité et le partage d'informations sont souvent des facteurs mis en avant pour la résolution de ces événements. Cependant, les modèles managériaux établis depuis de nombreuses années dans les communes et basés sur une forme de hiérarchisation des taches et des personnes ne permettant pas toujours de répondre aux besoins de ses propres acteurs. Il est donc nécessaire d'amorcer un changement de ces pratiques dans l'optique d'une amélioration des processus informationnels et décisionnels. La difficulté réside dans la multiplication des équipes, des visions et des méthodes utilisées sur un territoire. Il faut donc s'appuyer sur des concepts intégrateurs comme l'agilité qui relève d'un état d'esprit partagé sur la manière de s'adapter à un environnement instable.

III. Question de depart

Le paysage français est régulièrement touché par des crises et au-delà d'une maîtrise de l'incertitude de l'aléa, la démarche de résolution de ces événements reste à la gestion de crise réalisée par les communes. Cependant lorsqu'on observe le fonctionnement de ces communes, elles présentent souvent un clivage entre des fonctionnements institutionnels préétablis et des individus innovants dont les idées suffiraient à insuffler des changements. Dès lors, comment faciliter la transition organisationnelle du modèle communal pour une meilleure gestion de crise ? Nous posons comme hypothèse l'importance de la confiance dans l'amélioration des interactions sociales en gestion de crise.

A. Le contexte de cette recherche

Cet article s'inscrit dans le cadre d'une thèse sur le management des ressources humaines en situation de crise. Contextuellement, notre recherche s'articule autour de trois dimensions : une demande de terrain, une solution organisationnelle et un moyen de déployer cette solution.

Dans les faits, notre terrain de recherche est l'agglomération d'Alès et ses acteurs de la gestion de crise inondation. Ils sont présents sur l'ensemble des 72 communes et sont presque exclusivement des élus avec leurs

employés municipaux. La demande est relative à ces mêmes acteurs qui présentent une hétérogénéité plurielle à la fois dans leurs degrés d'expertise, dans leurs profils psychologiques, dans leurs habitudes organisationnelles ou encore dans leurs moyens de communiquer. La difficulté pour l'agglomération et l'intérêt pour notre travail de thèse est de parvenir à construire un modèle de management intégrateur de ces disparités. Notre choix s'est porté sur les managements dits « agiles » (que nous définirons plus loin) qui en outre, répondent aux attentes soulevées par l'agglomération sur le papier, mais aussi dans les faits puisqu'ils ressortent dans les entretiens exploratoires que nous avons menés.

B. Le problème théorique

Scientifiquement, construire un modèle de management intégrateur demande d'analyser les facteurs des différentes composantes déjà présentes. Notre approche se concentre sur ce qui fait le lien entre les individus au sein d'une organisation et ce qui favorise le développement de solution in situ. Notre hypothèse s'est tournée vers l'influence de la confiance qui revête le rôle de solution pour notre question de terrain. Par conséquent, une fois que l'on pose la confiance comme élément fondamental de la constitution d'un environnement agile, il convient d'en comprendre les tenants et les aboutissants. La difficulté réside dans la compréhension d'un concept multidimensionnel, mais surtout subjectif, et de la possibilité de l'opérationnaliser pour fournir aux individus un moyen de mieux comprendre leurs interactions et d'agir en conséquence.

C. Objectif de la recherche

L'un des objectifs de cette démarche scientifique est de parvenir à lier deux approches méthodologiques sur la manière d'encadrer notre objet de recherche : la confiance. C'est une notion déjà décrite dans la littérature et omniprésente dans nos relations au quotidien.

Tout d'abord, elle présente un double décalage descriptif. Pour l'individu, la confiance est un sentiment flou qu'il va chercher à rationaliser une première fois pour nous l'expliquer. Il réduit donc la confiance à des mots, à une phrase. Le passage de l'idée à la phrase est une formalisation (verbalisation) incontournable dans l'entretien, mais elle dissocie les processus en interaction de la situation qui les motive. Le deuxième décalage est lié à la phrase (le langage), qui n'explique pas le sentiment, mais décrit ce qu'il fait et occasionne une confusion entre fonction et usage de la confiance. La fonction est l'ensemble des finalités pour lesquelles la confiance doit être mise en œuvre alors que l'usage (ou le service rendu) est une aide à la communication pour le questionné et une aide à la compréhension pour l'enquêteur. À ce double décalage, on peut y associer les trois niveaux de description du sens [1] qui vont là encore avoir une influence sur notre compréhension des mots : signification; sens exprimé; sens communiqué (compris). Il faut également considérer la co-dépendance d'un timing entre le sentiment et le discours sur ce sentiment. L'explication donnée par l'interviewé dépend du déroulement de l'entretien, mais également des situations antérieures vécues par l'individu. Une même personne ne donnera pas la même définition la semaine suivante.

In fine, la compréhension de la confiance passe par la reconnaissance de la mise en forme du discours qui linéarise un processus d'interaction sporadique, éphémère pour le rendre descriptible et compréhensible [2] par une tierce personne qui n'appartient pas à la situation (l'enquêteur).

Ce double décalage constitue un verrou à la fois scientifique et méthodologique. Pour le lever, nous construisons en amont de cette recherche sur le terrain, un premier portrait de la confiance et de la manière dont elle se manifeste dans le discours. Dès lors, il est important de reconstruire la notion de confiance selon les dires de ces mêmes individus dans l'intérêt d'une collectivité et de ses individus. Autrement dit nous implémentons notre notion issue de la littérature avec les nouvelles dimensions qui peuvent surgir lors des entretiens que nous menons.

IV. CORPUS THEORIQUE

A. Le choix de l'agilité

L'étude de la gestion de crise (environnementale ou anthropique) amène son lot de réflexion d'envergure systémique sur les tenants et les aboutissants d'une telle problématique. De manière synthétique et plutôt schématique, on pourrait observer la question de la crise par ses éléments constitutifs.

Ce que nous avons lors d'une crise, ce sont deux entités particulières. D'un côté nous avons l'évènement en soi, la catastrophe, l'incident, qui prend sa valeur de crise que lorsqu'il dépasse un certain « seuil de gestion » inhérent à la deuxième entité : l'homme. Autrement dit, il n'y a pas de crise s'il n'y a pas, tout d'abord un risque construit. Le risque étant pour nous une projection du concept de valeur [3] dans une entité artificielle et par extension un homme pour le constituer. Aussi et cela va de soi, il n'y a pas de risque sans un évènement non anticipé ou imprévu. Enfin, pour qu'il y ait une crise il faut pouvoir observer une volonté individuelle ou collective à résoudre une situation dont les conclusions sont indéterminables.

Nous avons donc deux facteurs sur lesquels travailler : l'évènement et l'homme. Or l'expérience et la simple présence encore aujourd'hui de situation de crise tend à démontrer que nous n'avons pas de réels contrôles sur les évènements. Nous n'avons par exemple aucun moyen de prédire avec exactitude la date, l'heure et la force de la prochaine éruption volcanique de l'Etna, ni la possibilité de prédire la hauteur d'eau de la prochaine inondation dans le sud de la France. En d'autres termes, en dépit de l'expérience et du transfert de connaissances, et même si on estime aujourd'hui développer des solutions toujours plus abouties pour résoudre des situations toujours plus complexes, l'apparition de situations que nous n'aurons pas prévues est inévitable dans notre société [4]. Des situations exceptionnelles qui lorsqu'elles surviennent prendront le nom de crise. La présence de l'homme, alliée à ses activités ne permet même plus de déterminer les tenants et aboutissants d'une approche causale classique. De fait, il semble audacieux d'estimer possible de tout prévoir ou planifier dans l'intention de résoudre l'imprévisible (variable évènement). Ainsi nous pensons que les moyens mis en œuvre par les communes devraient se tourner vers des solutions d'adaptation et de régulation (variable homme) plutôt que vers le tout contrôle des possibles.

Dans cette dynamique nous pouvons déjà nous appuyer sur des principes fondamentaux de la gestion dans lesquels s'inscrit la notion d'environnement et surtout des réflexions portées aux démarches existantes qui cherchent à réduire les

effets de l'incertitude. Parmi ces démarches, le monde de l'entreprise a connu de nombreux paradigmes organisationnels et de productions comme le *lean* ou le *just in time*. Plus récent dans les pratiques, nous nous intéressons dans cet article à l'apport de l'agilité dans la manière d'aborder les environnements instables et ainsi permettre à des communes dites « à taille humaine » de se construire une organisation sachant répondre à quatre aspects fondamentaux. Adaptation, compétences, intégration et attentes sociétales sont les aspects retenus pour notre travail de recherche et qui peuvent se rapprocher des caractéristiques essentielles de l'entreprise agile [5]. En effet, d'après une veille de la littérature, mais également de l'état global d'une agglomération de 72 communes nous avons déterminé ces points essentiels comme cruciaux au bon fonctionnement d'une organisation face à une crise. Tout d'abord parce qu'ils ressortent significativement dans les discours étudiés, mais aussi parce qu'ils répondent à une dynamique plus globale observée dans les changements organisationnels des entreprises du paysage français. Comprendre ce qu'est l'agilité demande un effort d'abstraction à l'égard des définitions opérationnelles que l'on peut retrouver dans la littérature qui répondent à ce que « fait l'agilité » ou à ce qu'il « faut faire » pour l'être. Brièvement, l'agilité est un concept [6] qui mobilise une palette élargie à d'autres objets conceptuels. Lorsque l'on parle d'agilité dans une organisation, on parle *in fine* de deux objets plus précis qui sont, l'environnement agile et l'agilité organisationnelle. L'agilité organisationnelle [5] est un objet conceptuel appartenant au construit d'environnement agile, au même titre que : la réactivité, la rapidité, la compétence, la flexibilité, ou encore la conscience. En soi, nous avons trois niveaux conceptuels que nous pouvons étayer comme tel : l'agilité est une capacité qui ne se manifeste que dans un environnement favorable qui doit être instable. Lorsque nous parlons d'agilité dans les organisations, c'est tout simplement une application de l'agilité à la sphère des organisations. L'environnement agile n'est autre qu'une sphère artificielle hautement adaptable dans laquelle l'individu trouve les solutions durables à un environnement extérieur instable. Reprenons maintenant nos quatre aspects fondamentaux cités plus haut.

1) Adaptation

Le premier aspect est donc relatif à l'adaptation. Incontournable des principes agiles[1], l'adaptabilité ou la propension au changement doit être omniprésente. Il faut pouvoir la retrouver dans les relations d'une organisation à son environnement d'action, dans les pratiques, dans les processus de prise de décision, ou dans les discours individuels sur les prises d'initiatives par exemple. Apparentée à la flexibilité, elle est nécessaire à la maîtrise de l'incertitude [7] et pousse naturellement les organisations à s'orienter vers des solutions *in situ* plutôt que vers le suivi de protocoles. Nous rapprochons d'ailleurs cette notion de celle d'opportunité et d'action située [8, 9, 10]. Le deuxième aspect est relatif à la recherche de performance des acteurs qui relève d'une mesure : c'est la mesure de l'activité d'un objet (chose) dans un ou plusieurs référentiels donnés (cadre, échelle, unité de mesure, etc.). À titre d'exemple, un coureur lorsqu'il court, réalise une activité. Cette activité devient une performance au moment où l'on mesure cette activité selon un référentiel temporel ou spatial. Lors d'une situation de crise, deux référentiels sont essentiels : le temps et le risque. Par conséquent lorsqu'un acteur de la gestion de crise décide de s'écarter d'une ligne protocolaire c'est qu'il aura estimé qu'une autre action sera moins chronophage et/ou moins risquée. Les objectifs suivis par des entités comme les communes sont souvent orientées sur l'amélioration d'aspects quantifiables et mesurables comme le nombre de décès, le temps de réaction. Par conséquent, nous pouvons parler de recherche de la performance. L'adaptation est donc nécessaire dans un environnement incertain et à la configuration changeante. Elle donne également le point de départ d'une réponse accordée par le développement d'un environnement agile et de ses conditions d'apparition.

2) Compétences

Le développement des organisations s'est exercé dans le sens d'une vision technocentrée où les machines et techniques prévalaient sur l'homme et sa part d'erreur [11]. C'est ce même raisonnement que nous pouvons encore observer aujourd'hui chez les organisations se conformant aux modèles tayloriens dont les pratiques diffèrent des besoins sociétaux. De cet itinéraire est issu le compromis d'organisation où prime la programmation humaine des taches que l'homme doit réaliser pour atteindre l'objectif fixé en amont. Ce compromis ralentit une certaine évolution naturelle et nous renvoie l'importance oubliée de l'homme dans le processus d'évolution et d'innovation. À titre d'illustration, on peut noter que le recrutement se base essentiellement sur des compétences alors que celles-ci sont amenées à évoluer selon les besoins de l'environnement incertain dans lequel elles s'inscrivent. Il faut donc fournir à l'individu la possibilité de voir ses propres compétences évoluer et concevoir un environnement organisationnel adapté à ses propres attentes [12] ainsi qu'à celles encore indéterminées de son cadre de travail.

En pratique, les situations de crises ne sont pas des situations que l'on peut reproduire de manière cyclique pour en extraire les améliorations désirées. Cependant il est tout à fait concevable de se rapprocher d'une logique « design » et agile dans la co-construction d'un environnement apprenant. Dans l'idée, nous plaçons l'itération et l'incrémentation au centre du processus agile, à la fois de création de l'environnement, mais également dans les futures logiques opératoires du groupe. Dans cette dynamique, nous nous efforçons d'établir un environnement conscient, c'est-à-dire un environnement où les individus ne sont pas seulement acteurs de l'action, mais deviennent générateurs d'une construction. Autrement dit, les individus présents dans l'organisation doivent être capables de voir au-delà de leurs tâches et devenir des générateurs de solutions adaptées et évolutives par le dialogue et le retour d'expérience. Pour rendre le processus viable, il va de soi qu'il est nécessaire de répondre à une problématique plus large et déjà évoquée : la création d'un environnement de conscience commune, autrement dit, une culture. La difficulté réside alors dans la multiplication des profils présents dans une commune ; et à l'heure de la mutualisation des moyens, ces profils s'étendent désormais aux communes plus éloignées.

Deux défis majeurs ressortent dans cet aspect. Le premier est une répercussion directe du premier aspect. En somme, la flexibilité accordée, voire encouragée par les organisations, doit faire office de normalisation récurrente si l'on veut pouvoir justifier d'une quelconque amélioration des

1 http://agilemanifesto.org

compétences et des processus. Le second défi relève d'un troisième aspect : l'intégration.

La difficulté, comme indiquée plus tôt, revient à construire un ensemble de pratiques qui puissent s'émanciper des variables catégorisantes telles que : la taille de l'équipe, les hiérarchies variables, la politique, les moyens, etc.

3) Intégration

Les effets de la loi de réforme des collectivités territoriales du 16 décembre 2010 sont au cœur des modifications fondamentales observées dans les communes et collectivités élargies. Des avantages et des inconvénients que nous ne discuterons pas ici, mais qui soulèvent néanmoins le point de l'ouverture territoriale et de ses challenges. Dans le cadre de notre recherche, la gestion de crise reste en pratique, une problématique territoriale à la charge de la commune atteinte. Cependant, nous avons observé lors de nos entretiens qu'une volonté collective grandissait pour s'inscrire dans la logique communautaire de l'agglomération. Dans le discours sur les attentes des communes, nous avons noté l'éveil d'une conscience collective sur la nécessité de mutualiser les moyens, mais également les échanges (informations, pratiques, personnes). Finalement, le point d'ancrage de notre travail consiste à construire un modèle organisationnel global, inspiré des modèles locaux et qui sache répondre aux principes agiles énoncés plus haut, mais également qui soit suffisamment intégrateur pour que chaque équipe déjà présente sur un territoire élargi puisse s'y retrouver et y participer. Là encore les principes agiles et la définition que nous avons donnée semblent s'inscrire dans cette dynamique, bien que de notre point de vue il y ait besoin de construire en amont, une vision commune déclarée. Dans les faits, notre travail s'articule autour de la découverte des catégories de profils psychologiques qui peuplent une agglomération pour en déterminer les éléments fédérateurs que nous pourrons exploiter dans la mise en place d'une culture et de pratiques communes.

4) Attentes sociétales, besoins psychologiques, mécanismes de motivation, etc.

L'agilité est donc un construit faisant appel aux solutions pensées pour la résolution de problématiques évolutives. Elle est donc une forme de réponse adaptée à des situations et par conséquent résulte d'une dynamique volontaire par et pour les personnes. L'agilité est également un moyen de répondre à des enjeux sociétaux dont les responsabilités sociétales (RSE) sont issues. L'un des points soulevés par la RSE est la revalorisation de la position de l'individu et de l'influence sur son bien-être. Depuis le début de notre corpus théorique, nous avons insisté sur cette revalorisation par le biais d'une omniprésence décisionnelle et un contrôle itératif et incrémental de son environnement de travail. Via l'agilité, nous donnons donc la possibilité aux individus de devenir acteur et générateur des solutions retenues. Cela étant, pour que le construit soit intégré globalement, il est nécessaire de s'assurer que chaque individu a participé à la création de la culture sur laquelle repose l'environnement agile pour que celui-ci ne comporte pas d'éléments contradictoires avec les besoins psychologiques ou avec les mécanismes motivationnels à l'œuvre. Le choix de l'agilité se justifie donc par sa réponse satisfaisante aux quatre aspects retenus dans les discours et dans la littérature. L'incertitude de l'environnement de crise et les difficultés rencontrées par le tout contrôle des possibles sont écartées par une logique adaptative et opportuniste des solutions en situation que l'agilité et ses modèles peuvent apporter. L'agilité est également un moyen d'effacer graduellement les structures organisationnelles inactuelles pour repositionner les acteurs du réseau au centre du processus d'agencement. Ce recentrage insufflé par les acteurs tend par conséquent à renouveler leur éventail de compétence en les adaptant au besoin de l'environnement et aux modifications structurelles conscientisées. L'intérêt de l'agilité et de notre solution pour l'implanter, relève d'une démarche de co-construction où les acteurs de tout niveau hiérarchique confondu deviennent générateurs d'amélioration. Cette démarche locale et transposable, associée à une recherche intercommunale favorise la création d'une culture et d'un environnement opérationnel communs à l'ensemble d'une agglomération et se préserve des transitions internes futures. Enfin, cette dynamique repositionne l'individu au centre de la réflexion globale et permet indirectement de répondre à certains besoins psychologiques [13] indispensables à l'épanouissement de la personne et donc de l'équipe, aussi large soit-elle.

B. La part de la confiance

Nous posions plus tôt l'hypothèse de l'importance de la confiance dans l'amélioration des interactions sociales en gestion de crise.

La littérature des sciences sociales [14, 15, 16, 17] s'intéresse de plus en plus à la notion de confiance et de son poids dans les relations aux environnements humains. Étymologiquement la confiance n'est pas une chose en soi, mais une chose que l'on ressent et qui se traduit par des faits. Ce contraste existentiel entre le *être* et le *faire* soulève une première difficulté non négligeable à la compréhension d'un phénomène au demeurant interne et la définition recherchée. C'est en cela que nous observons aujourd'hui un vide consensuel sur la définition de la confiance, tout du moins, interdisciplinaire. Car si définir la confiance selon une orientation universelle semble difficile, la polarité des croyances et des recherches semble se réduire à des environnements humains différents. Nous parlerons dans cet article de la confiance interpersonnelle, c'est-à-dire le phénomène interne d'acceptation de vulnérabilité vis-à-vis d'un individu tiers [18]. Lors de notre recherche sur le terrain présentée dans la partie méthode, nous avons volontairement écarté la notion de confiance de l'entretien pour connaître le « concept » qui naturellement ressortait du phénomène d'interaction. Quasi systématiquement la confiance était annoncée malgré tout pour expliquer le bon fonctionnement de l'équipe.

1) La confiance moteur indispensable des interactions

La confiance prend donc une place importante dans les interactions sociales. Cette affirmation semble d'autant plus vraie lorsqu'on l'étudie dans le cadre des situations de crises. La confiance fonctionne comme un lubrifiant [17, 19], une aide aux échanges d'informations et semble orienter, au-delà de l'organigramme hiérarchique, les véritables interactions du terrain. Elle régit l'implicite responsable du choix des acteurs, de leurs rôles et de leurs actions attendues sur le terrain. Lors d'une situation de crise, la confiance vient pallier les problématiques relatives au temps dont la qualité des interactions dépend. En effet, la confiance influence trois aspects relatifs à la temporalité :

- Tout d'abord, la décision que nous évoquerons plus loin, est une résultante d'un environnement conscient dont les conditions ne tiennent pas seulement à l'acteur et sa cognition, mais à l'ensemble des acteurs présents. Ainsi, la confiance en ses collaborateurs influence nos décisions les impliquant et modifie la temporalité avec laquelle nous mesurons les risques d'écarts avec nos attentes.
- Ensuite, la confiance est un déterminant de l'action par répercussion. En effet, le temps « gagné » lors du processus de décision se retrouve injecté dans celui de l'action. Qui plus est, la confiance implique la construction de sens commun [20] que nous verrons ci-dessous. Cette dernière réduit également les freins potentiels d'une action de groupe puisque l'action se réalisera au sein d'une conscience collective [21].
- Enfin, le partage d'information opérant dans un contexte de confiance est à la fois plus transparent [22] et précis. L'environnement de confiance est un facilitateur de relation qui aplanit les prises d'opportunités dont la rétention d'information est une manœuvre. Également, la construction commune de sens favorise ainsi l'apparition d'un lexique, des d'attentes et mécanismes communs. Par conséquent les individus savent quelle information est recherchée et quelle information est à communiquer ; le tout, dans une dynamique orientée par les objectifs communs.

2) Influence dans les prises de décisions

Lors d'une situation de crise, les décisions ressortent de l'ordre de la complexité malgré les efforts procéduraux pour en réduire les fondements globaux. D'ailleurs, on confond souvent la gestion de crise à la gestion de risque qui au-delà de présenter une distinction temporelle, présente aussi une logique épistémologiquement éloignée dont les implications opératoires sont évidentes. Nous pouvons remarquer cette distinction par l'étude sur la confiance. En effet, en gestion de risque, la confiance est un élément décisionnel presque individuel et non causal. En soi, un acteur de la gestion de risque décide seul ou en groupe, mais sa décision n'étant pas référente à un environnement de stress et décisif de l'instant, elle ne présente pas les caractéristiques causales ou d'imputabilité d'une situation de crise. Par conséquent, la gestion de risque ne présente pas les marques d'une confiance contextuelle à la fois d'ordre personnelle (confiance en soi) et collective (confiance interpersonnelle) dans les mécanismes observables telles les décisions. Dans le cadre de nos entretiens, la confiance jouait un rôle de consentement adjonctif pour les prises de décision. Cela signifie qu'une fois que vous positionnez les individus sur un statut décisionnel égalitaire, l'information à disposition n'est plus suffisante et le mécanisme de décision se réalise selon la pondération des acteurs envers les multiples solutions. La confiance en soi joue ainsi le rôle de déterminant implicite pour celui qui propose et la confiance interpersonnelle celui d'adoption pour celui qui se rallie. Finalement, à information égale et même à décision équivalente, l'individu qui aura l'aval des autres est celui qui aura développé une confiance plus marquée chez les autres.

3) Rattachement au paradigme compréhensif et sensemaking

Pour clore cette partie sur l'importance de la confiance, nous effectuons presque un retour logique sur les fondements d'un fonctionnement interne de l'interaction entre individus. La confiance et la construction de sens commun représentent les deux faces d'une même pièce qui prend pleinement son sens lors d'une crise. En effet, une situation de crise est à proprement parler une désorientation voire déstructuration d'un modèle préconstruit. Lors d'un tel phénomène, les acteurs en charge font donc face à une double contrainte : la résolution de la situation et la reconstruction d'un modèle adapté à la nouvelle situation. Par conséquent, cette seconde contrainte fait appel à des processus internes (perceptions, représentations, connaissances, croyances, etc.) qui nécessitent d'être partagés et, dans la mesure du possible, unifiés. Cette construction de sens [23] est donc un processus primordial et inhérent aux situations de crises. Cependant, le rôle de la confiance semble lié à ce processus de sensemaking dans la mesure où nous sommes dans une situation inédite à la conclusion incertaine. Ce serait donc l'incertitude qui donnerait vocation à la confiance de faciliter le processus de sensemaking et permettre ainsi aux individus de répondre collectivement à l'évènement. De fait, on comprend que la confiance joue le rôle d'un réducteur de flou interactif, c'est-à-dire du mystère, de la part de doute et d'inconnu propre aux interactions humaines. Elle permet donc d'aller de l'avant sans remise en question et ainsi d'engager des solutions plus éloignées dans le champ des possibles.

V. METHODE

Dans le cadre de notre travail de thèse, nous avons effectué 58 entretiens semi-directifs sur le fonctionnement organisationnel des équipes de gestion de crise des communes de l'agglomération d'Ales (Gard, France). Ces entretiens réalisés auprès de 26 communes sur 72, nous ont permis de modéliser les états d'esprit au niveau stratégique et opérationnel des personnes impliquées dans cette gestion. L'intérêt est de parvenir à comprendre leur vision du fonctionnement établi, des écarts avec leurs attentes, et des conditions des interactions à la fois liées aux procédures et celles liées aux personnes en présence. Le discours s'effectue dans le cadre contrôlé de l'entretien, il n'empêche que le discours sur les pratiques relève d'une combinaison momentanée entre la pensée et l'action. La difficulté pour l'individu est encore plus importante lorsqu'il s'agit d'expliquer une situation qui s'est produite 6 mois, 1 an ou 10 ans plus tôt. Nous parlons ici, du verrou à la fois méthodologique et scientifique que nous abordons par le double décalage descriptif déjà expliqué plus tôt. Il est donc important de parvenir à une catégorisation des termes employés selon un schéma implicitement co-construit d'une matrice sémantique et lexicale.

Dans un premier temps, nous conduisons une analyse du sens pragmatique [1] qui envisage le langage comme un instrument d'action. À travers les verbes performatifs, c'est-à-dire qui ont pour caractéristique d'effectuer une action par le seul fait d'être prononcés : « je fais » ; « je suis » ; « je dis ». Nous retenons les indicateurs de la construction active liée aux représentations des individus sur ce qu'il pense de la confiance, de l'organisation ou encore de leur environnement.

De l'analyse des données brutes issues de la retranscription des entretiens nous passons à un autre niveau, celui des représentations qui organisent, structurent les mots

prononcés. La représentation suppose que les termes qui viennent les premiers à l'esprit sont significatifs de la structure de l'état mental de l'individu. On parle alors de saillance [24]. L'analyse des prototypes de la représentation se fonde sur la quantification de critères de prototypicalité : fréquence, rang moyen d'évocation, choix des termes ; alors que l'analyse des éléments organisateurs de la représentation se fonde sur la compréhension des propriétés structurales. Ces deux analyses se complètent pour caractériser le noyau central d'une représentation.

Un autre aspect de notre méthode consiste dans l'analyse sémantique du discours [25, 26]. Les interviewés sont questionnés selon une structure précise et répondent selon des variables catégorisantes que nous co-construisons au long de la période de recueil. Cette analyse est orientée selon quatre grands champs d'interrogation conditionnant un profilage qui nous donne des caractéristiques de :

- la représentation qu'ils ont de la crise : {stress ; angoisse ; motivation …} ;
- la représentation de l'organisation : {telle qu'est ; telle qu'elle devrait être};
- la détermination des relations : {avec qui ils interagissent ; ou pas};
- la représentation d'aspects émotionnels : {la confiance ; le devoir ; l'amitié …}
- l'évaluation de solutions techniques ou organisationnelles :{ les outils utilisés ; les outils absents … }

Dans ces champs, nous nous servons donc d'outils d'analyse sémantique et lexicométrique comme Tropes ou Nvivo qui nous permettent de rapprocher ce qui se dit, de ce qui se pense.

VI. Resultats

Cette recherche est actuellement dans sa phase de traitement de données et les conclusions ne sont pas encore entièrement présentables. Du point de vue quantitatif nous avons donc conduit 58 entretiens d'une moyenne de 1h30 chacun, qui donne 87 heures d'enregistrements audio et 1300 pages de dialogues. La première lecture des retranscriptions nous permet d'exprimer certaines remarques.

Lors de ces entretiens semi-directifs dont une partie questionnait l'organisation et son fonctionnement, une majorité d'acteurs de la situation de crise interviewés exprimait une réelle différence entre les actions « théoriques » c'est-à-dire les taches décrites sur les documents réglementaires et les actions réelles observées sur le terrain. Dans l'ensemble ils exprimaient une forme de flexibilité vis-à-vis de ce qu'il leur était demandé face à leurs expériences et leur vision de la situation. On pouvait ainsi observer que certaines taches étaient écartées, que certains coups de fil suffisaient là où plusieurs étapes auraient dû être nécessaires, ou encore que l'organigramme présenté dans les documents ne représentait pas l'organigramme observable sur le terrain. Cette flexibilité s'est vue construite par le biais de deux autres construits exprimés par les personnes interviewées, celui de culture et d'efficacité (ou de performance). L'adaptation ne semble pas être une variable que l'on enseigne par des exercices ou des méthodes. En revanche, et en nous appuyant sur les discours des acteurs de la gestion de crise, il semblerait que l'adaptation soit une conséquence d'un environnement construit selon l'expérience et les profils des intervenants. Les documents protocolaires ne sont ainsi là que pour deux raisons, éloignées de la gestion de crise *in situ* : l'aspect légal (ou réglementaire) et des assurances, et l'aspect lénifiant pour les individus les moins chevronnés.

Tout d'abord, les catégorisations faites *a priori* des communes qui auraient dû présenter les stigmates d'une immobilisation structurelle ou les critères d'une organisation agile sont incorrectes. Des communes très grandes présentant un lourd organigramme hiérarchique peuvent présenter plus de critères d'un fonctionnement favorables à l'innovation que des petites communes avec seulement deux élus. Certaines communes présentent une forme de pragmatisme vis-à-vis des protocoles établis en amont des crises. Les protocoles ne présentent pas un cadre rigide handicapant la prise de décision en situation et nécessaire à la gestion d'événements imprévisibles. Au contraire, loin d'être des éléments figés, ils permettent de se concentrer sur les aspects « connus » de la crise pour se laisser le temps de la réflexion et de l'action sur les « nouveaux » aspects.

D'autre part, la première lecture des entretiens semble montrer tout l'intérêt d'une analyse pragmatique qui envisage la confiance comme la variable explicative cachée qu'il faut aller chercher dans les discours des acteurs du terrain étudié. Par conséquent, nous remarquons qu'une majorité d'acteurs est déjà dans une dynamique de co-construction ce qui soulève la nécessité de la préconstruction d'un système commun de signification (paradigme compréhensif) dont les solutions retenues seront indéniablement tributaires.

Pour ce qui est de la confiance décrite dans nos entretiens, elle n'est pas qu'un sentiment d'appartenance à un contrat moral tacite entre les personnes. Pour nous, la confiance est perçue comme le fruit d'une relation compréhensive où, au-delà d'accepter de se rendre vulnérable à l'autre, on sait donner les raisons pour lesquelles on agit ainsi.

Enfin, d'une manière assez généralisée, nous remarquons que malgré des besoins identifiés, notamment sur des aspects communicationnels et informationnels, peu de communes prennent le pas de la création de solutions tangibles. Au contraire, nous avons observé que bon nombre de communes se cloisonnent dans une fatalité coutumière où la réponse aux besoins n'est pas : « nous n'y avions pas pensé », mais plutôt : « on fait avec, car nous avons toujours fait comme ça ».

VII. Conclusion

L'idée principale de cet article réside dans la manière dont un groupe d'individu peut se prémunir des aspects négatifs, paralysants et souvent stagnants d'un environnement incertain. En prenant pour exemple les situations de crise, nous avons remarqué que les analyses de ces situations font appel à des réflexions empiriques qui discutent des procédures potentiellement pertinentes sans avoir clairement défini les fondements de la gestion des situations de crise. Ainsi, en opposition aux logiques procédurales nous avons proposé l'élaboration d'un environnement agile, perméable aux changements organisationnels et structurels.

Cependant, construire un environnement agile et observer ses effets sur l'organisation nécessite de placer les acteurs de la gestion de crise dans un paradigme compréhensif partagé. Pour ce faire, nous sommes partis de l'hypothèse que la confiance était la clé d'observation et d'intégration des valeurs et visions communes à l'œuvre pendant et hors crise. En fait, la confiance est à la fois notre évaluateur de l'état des individus sur leur propension à développer de nouvelles dynamiques de travail, et aussi le moyen par lequel nous allons favoriser le dit changement. Pour nous, la confiance est indissociable d'un processus de construction collectif, qu'il soit de sens, de solutions, ou de relations. Par conséquent, il est nécessaire de se doter des outils adéquats pour l'observer et la mesurer. Dès lors, notre méthode s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs de la gestion de crise. À travers leur discours et une double analyse lexicométrique et sémantique, nous construisons avec eux le sens donné aux diverses composantes de l'organisation dont la confiance fait partie. Nous façonnons ainsi une étude par les profils, une grille d'analyse de la confiance et de ses éléments constitutifs, afin de mieux pouvoir l'intégrer à nos relations, qui une fois instaurée dans les pratiques, facilitera l'émergence d'un environnement agile et de ses méthodes personnalisées, adaptées et évolutives.

REFERENCES

[1] F. Recanati, *Les énoncés performatifs. Contribution à la pragmatique.* Paris : Les éditions de Minuit, 1982.

[2] H. Garfinke, *Studies in ethnomethodology*. Cambridge : Polity Press, 1967/1999.

[3] S., H. Schwartz, « Les valeurs de base de la personne : Théorie, Mesures et Applications, » *Revue Française de Sociologie*, vol. 47, p. 929-968, 2006.

[4] N. Luhmann, *La société de la société*, Le Boutier, F. (Trad.), 1ère. Exiles, 2021.

[5] Ferrante, G., (2016). 25 ans d'agilité organisationnelle : clarification et opérationnalisation du construit. Thèse de Gestion et de Management. Université de Grenoble Alpes.

[6] H. Dumez, « Qu'est-ce qu'un concept ?, » *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7 n°1, p. 67-79, 2011.

[7] R. Sanchez, "Strategic flexibility in product competition," *Strat. Mgmt. J.*, vol.16, p. 135-159 , 1995.

[8] L. Suchman, *Plans and situated actions : the problem of human-machine communication*. New York : Cambridge Press, 1987.

[9] B. Conein et E. Jacopin, « Action située et cognition : le savoir en place, » *Sociologie du travail*, vol. 4, p. 475-499, 1994.

[10] P. Béguin, et Y. Clot, « L'action située dans le développement de l'activité, » *@ctivités*, vol. 1, n°2, p. 27-49, 2004.

[11] P. Rabardel, *Les hommes et les technologies ; approche cognitive des instruments contemporains*. Paris: Armand Colin, 2014.

[12] P., M. Senge, *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. New York : Doubleday, 1990.

[13] R., M. Ryan, et E., L. Deci, E. L., "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, vol. 55, n°1, p. 68-78, 2000.

[14] N. Luhmann, « Confiance et familiarité: Problèmes et alternatives, » *Réseaux*, vol.108, n°4, p. 15–35, 2001.

[15] M. Marzano, « Qu'est-ce que la confiance ?, » *Études*, vol. 412, p. 53-63, 2010.

[16] É. Simon, « La confiance dans tous ses états, » *Revue française de gestion*, vol.175, p. 83-94, 2007.

[17] V. Mangematin, « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production,» dans *La confiance : approche économique et sociologiques*, coordonné par C. Thuderoz, V. Mangematin, D. Harrisson, Boucherville Québec : Gaëtan Morin Europe, [en ligne]. Disponible : http://hal.grenoble-em.com/hal-00424495/document, 1999.

[18] T. Chiles et J. McMackin, "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics," *The Academy of Management Review, vol. 21*, n°1, p. 73-99, 1996.

[19] K. Arrow, *The limits of organization*. New York : Norton, 1974.

[20] L. Karsenty, « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ?, » *Le travail humain*, vol. 78, p. 141-164, 2015.

[21] P. Dourish et V. Bellotti, "Awareness and Coordination in Shared Workspaces," In *Proceedings of the ACM Conference on Computer-Supported Cooperative Work (CSCW-92)*, p. 107-114, 1992.

[22] P. Boudreault, *Confiance et transparence : similitudes et différences entre le conseiller et le consultant, 2010.* [en ligne]. Disponible : https://ordrecrha.org/ressources/gestion-strategique-rh/2010/05/confiance-et-transparence-similitudes-et-differences-entre-le-conseiller-et-le-consultant, 2010.

[23] K., E. Weick, K., M. Sutcliffe et D. Obstfeld, "Organizing and the Process of Sensemaking," *Organization Science*, vol. 16, n°4, p. 409-421, 2005.

[24] P. Vergès, « Approche du noyau central: propriétés quantitatives et structurales, » dans Guimelli, C. (Ed.), *Structures et transformations des représantions sociales*, p. 233-253, Neuchâtel, Switzerland: Delachaux et Niestlé, 1994.

[25] R. Ghiglione et A. Blanchet, *Analyse de contenu et contenus d'analyses*. Paris : Dunod, 1991.

[26] R. Ghiglione, C. Kekenbosch et A. Landré, *L'analyse cognitivo-discursive*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1995.