



L'échec de la contextualisation d'un outil de gestion des risques, essai d'explication par la théorie de l'approche narrative et de la littérature sur les OMS

Rose Toki, Paulette Robic

► To cite this version:

Rose Toki, Paulette Robic. L'échec de la contextualisation d'un outil de gestion des risques, essai d'explication par la théorie de l'approche narrative et de la littérature sur les OMS. 27èmes Journées d'histoire du management et des organisations, Association pour l'Histoire du Management et des Organisations, Mar 2022, Lille, France. hal-05056875

HAL Id: hal-05056875

<https://hal.science/hal-05056875v1>

Submitted on 5 May 2025

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.

L'ECHEC DE LA CONTEXTUALISATION D'UN OUTIL DE GESTION DES RISQUES, ESSAI D'EXPLICATION PAR LA THEORIE DE L'APPROCHE NARRATIVE ET DE LA LITTERATURE SUR LES OMS¹

Rose TOKI, Docteure Université de Nantes

Rosetoki35@gmail.com

Paulette ROBIC, Maîtresse de Conférences, HDR, Université de Nantes

Paulette.Robic@univ-nantes.fr

Résumé :

Dans quelles conditions les cadres sociaux historiques (temps, symbole, espace) influencent l'agencement textuel cohérent des outils de gestion ? S'appuyant sur une étude cas longitudinale, l'article explore cette question à travers le cas des outils de préparation des citoyens à la gestion des risques d'une commune pionnière dans la prise en charge de la thématique risques majeurs en France. A partir du cadre d'analyse de l'approche narrative des outils de gestion et la littérature sur les OMS, il suggère que l'incapacité des acteurs institutionnels à assurer une mise en ordre cohérente des événements passés et leur difficulté à inscrire leur action dans une temporalité partagée mais commune à celle des citoyens sont le résultat d'une perception équivoque du discours organisationnel à l'œuvre dans la préparation des citoyens à la gestion des risques.

Mots clés : Outils de gestion, contextualisation, discours, histoire, gestion des risques majeurs.

¹ Organizational Memory Studies

Introduction

Depuis la présentation du risque comme un concept d'organisation universel permettant l'amélioration de la performance de la gouvernance (Rothstein, Borraz et Huber, 2013), les crises et les catastrophes occupent une place importante dans les agendas politiques et publics dans le monde entier (Boin et Lodge, 2016). Nombreuses sont les formes de réglementations qui ont émergé dans ce domaine. Elles sont plus connues sous le vocable de « politiques du risque » (Borraz, 2008). Ces politiques « ont atteint aujourd'hui un seuil critique dans la mesure où l'avalanche de textes normatifs s'est accompagnée d'une multiplication d'outils » (Gilbert et Lascoumes, 2003, p. 152). Ces outils sont même déclinés jusqu'au niveau du citoyen en raison du contexte d'attention croissante portée à la question de la gouvernance territoriale et surtout compte tenu de l'émergence de courants de pensée qui intègrent une dimension sociale dans la construction du risque en tant qu'objet (voir la théorie culturaliste, la théorie de la gouvernementalité et la théorie de la société du risque) en reconnaissant la légitimité d'autres acteurs en dehors des experts et autorités publiques dans la gestion des risques. Ils entendent faire des citoyens des acteurs de leur propre sécurité en les rendant réactifs face aux situations de crises. Si la déclinaison des outils de gestion à l'échelle des citoyens a suscité l'espoir d'une intégration de la conception sociale du risque dans la gestion des crises et donc d'une gouvernance plus participative des risques, nombreux sont les travaux qui critiquent le déploiement de ces outils. L'ensemble de ces critiques suit deux tendances différentes. L'une dénonce l'attitude surplombante des pouvoirs publics en accusant les outils de préparation à la gestion des crises de contribuer à la rétention des informations utiles vis-à-vis des citoyens (Thaler et Seebauer, 2019) et à la mise en place de stratégies politiques de marginalisation des citoyens (Begg, 2018). L'autre doute de l'utilité de ces outils dans la préparation (Borraz, 2008) en les qualifiant d'instrument politique promouvant l'acceptation de l'insuffisance de moyens des pouvoirs publics dans la gestion des risques (Dedieu, 2013). Au-delà de ces critiques à dimensions idéologique et sociopolitique, nous proposons d'adopter un point de vue gestionnaire en s'intéressant à la dimension technique d'un support principal – le Document d'Information Communal sur les RISques Majeurs (DICRIM) – et de deux supports accessoires – le Plan Familial de Mise en Sûreté (PFMS) et la Réserve Communale de Sécurité Civile (RCSC) – de la préparation des citoyens à la gestion des risques à l'échelle communale. Malgré la compréhension des textes portés par ces outils pris isolément, ils peinent à dégager ensemble un discours cohérent permettant aux citoyens de faire usage de ces outils. Nous proposons d'élucider ce paradoxe en croisant le cadre d'analyse de l'approche narrative des outils de

gestion et la littérature sur les OMS pour comprendre les conditions historiques ayant conduit à un agencement textuel incohérent et l'impact des cadres sociaux historiques dans l'appropriation d'un outil de gestion. L'enjeu de notre recherche est d'étudier de quelles manières les cadres sociaux historiques (symbolique, temporel et spatial) influencent la compréhension et l'utilisation d'un outil de gestion.

1. Cadre d'analyse

Pour tenter de comprendre dans quelles mesures les cadres sociaux historiques influencent la compréhension et l'usage des outils de gestion nous croisons deux littératures qui s'inscrivent dans une perspective interprétative de la narration. L'approche narrative des outils de gestion et la littérature sur les Organizational Memory Studies (OMS) ont pour point commun de valoriser la polyphonie, la multiplicité des points de vue en donnant la parole aux acteurs moins forts institutionnellement dans l'organisation de l'action collective.

1.1 Les apports et limites de l'approche narrative des outils de gestion

Plusieurs grilles de lecture théorique à l'instar de la théorie de la régulation sociale, de la théorie de la légitimité, l'approche sémiotique ont été mobilisées pour étudier les rapports entre les acteurs et les outils de gestion du point de vue de la contextualisation et de l'appropriation de ces derniers. Considérant que le terrain d'accueil des outils de gestion n'est jamais vierge et qu'il existe toujours d'autres outils auxquels s'ajoutent les nouveaux, nous sommes amenées à penser la contextualisation d'un outil de gestion comme un processus d'intégration d'un outil dans l'existant et de recherche de cohérence globale du dispositif de gestion auquel appartient l'outil, nous recourons à l'approche narrative des outils de gestion (Martineau, 2017, Detchessahar et Journé, 2007). De plus, la pluralité et l'hétérogénéité des acteurs concernés par la gestion des risques de même que la spécificité des statuts de ces acteurs et l'absence de relations hiérarchiques (lien de subordination) nous conduisent à appréhender la contextualisation dans cette perspective théorique qui s'enracine dans une représentation communicationnelle de l'organisation. A la différence des autres grilles de lecture, celle-ci apporte une explication significative sur la question des conditions nécessaires à la contextualisation en évitant une analyse ponctuelle de l'outil de gestion.

Rappelons que l'approche discursive des organisations trouve son origine dans le « tournant linguistique » dont les travaux se servent du « langage comme problématique et ou méthodologie de recherche » (Piette et Rouleau, 2008). Cette approche postule que la gestion

étant par essence une science de la décision, elle serait une composante de l'univers de la parole (Czarniawska, 2005). Elle a la capacité de révéler le caractère multiple et contradictoire des représentations des parties prenantes de l'organisation à travers le récit qu'elle propose comme compte rendu des réalités organisationnelles. Au-delà d'une perspective fonctionnaliste qui considère le discours comme un instrument de gestion, il est aussi présenté dans une perspective postmoderniste comme un moyen d'explorer la complexité et l'ambiguïté, principales caractéristiques des organisations contemporaines (Giroux et Marroquin, 2005). Epousant cette conception de l'organisation comme discours, Detchessahar et Journé (2007) proposent de considérer un outil de gestion comme forme textuelle à part entière, émise par les concepteurs et promouvant des comportements attendus des utilisateurs. Cette conception entre en résonnance avec la structure intrinsèque même d'un outil de gestion qui en tant que technique managériale est composé de substrat formel (support technique), de philosophie gestionnaire (comportements de travail valorisés) et d'une vision des relations organisationnelles (systèmes de rôles - concepteurs/utilisateurs). La capacité d'un outil à s'intégrer dans l'espace organisationnel et à faire l'objet d'une utilisation dépend de son agencement textuel (Martineau, 2017). Cet agencement textuel consiste à prendre en compte des enjeux d'intertextualité des outils de gestion afin de produire du lien entre les différents outils de gestion. La notion d'intertextualité avancée par ces auteurs permet de mieux expliciter l'idée de cohérence entre les outils de gestion défendue par Bourguignon et Jenkins (2004). Cette notion relève de la théorie de Taylor (1993) et développe une conception de l'organisation en tant que communauté discursive. L'intertextualité est définie comme « *la perception, par le lecteur, de rapports entre une œuvre et d'autres, qui l'ont précédée ou suivie. Ces autres œuvres constituent l'intertexte de la première* » (Riffaterre, 1980, p. 4). Il s'agit donc d'un domaine qui revêt une signification et cette dernière prend tout son sens à l'intersection de l'ensemble des textes existants. Au regard de cette définition, Detchessahar et Journé (2007) renvoient la question de l'intertextualité des outils de gestion à « *la manière dont les acteurs vont comprendre et utiliser un outil de gestion en fonction de l'univers de texte dans lequel celui-ci s'inscrit* » déjà (p. 82). Elle s'entend comme un dialogue entre les textes, la capacité des acteurs à les rapporter à un discours commun. Le discours renvoie à « *une idéologie définissant le bon/le mauvais, le beau / le laid, l'efficace / l'inefficace dans l'organisation* » (Detchessahar et Journé, 2007, p. 80). La contextualisation d'outil de gestion résulterait donc d'une combinaison entre l'existence de lien entre les textes portés par les différents outils et leur cohérence avec le discours organisationnel.

Si l'approche narrative des outils de gestion met en avant la condition d'intertextualité comme déterminante dans la contextualisation d'un outil de gestion, elle ne tient explicitement pas compte de la dimension historique de la conception des outils de gestion. Pourtant cette dimension est au cœur de l'approche narrative de l'organisation. Même si elle préconise une conception simultanée des outils de gestion, elle ne fournit pas explicitement d'élément d'analyse permettant de comprendre les raisons du succès ou de l'échec d'un agencement textuel cohérent d'un outil de gestion à partir de l'histoire. Or le contexte organisationnel d'un point de vue historique permet d'améliorer la connaissance des phénomènes comme le changement organisationnel (Suddaby et Foster, 2017) dont les outils de gestion sont des principaux vecteurs. Il est donc nécessaire d'intégrer une dimension historique dans l'analyse des conditions de conception et d'usage des outils de gestion à l'aune de l'approche narrative. L'enjeu de cette recherche est de comprendre dans quelles mesures les cadres sociaux historiques (symboles, temps, espace) en tant que conception du passé affectent la compréhension et l'usage des outils de gestion.

1.2 Quel recours à la littérature sur les Organizational Memory Studies (OMS)

Sortir d'une conception discrète des outils de gestion ne peut seulement se comprendre uniquement comme une conception simultanée de l'ensemble des outils de gestion. D'ailleurs les changements qui imposent la mise en place d'outillage gestionnaire peuvent être de nature incrémentale et nécessiter une implémentation progressive des outils de gestion. Cette conception discrète peut se comprendre comme une référence implicite au contexte organisationnel historique ayant précédé l'émergence des outils de gestion. Bien que des efforts de conception ou de diffusion soient faits pour améliorer l'intégration d'un outil de gestion dans l'organisation, les utilisateurs peuvent toujours percevoir le texte porté par l'outil de gestion comme équivoque par rapport au discours organisationnel et sans lien avec les textes portés par les autres outils faisant partie du contexte organisationnel. Si le recours au passé et de l'interprétation qui en est produite contribuent à l'atteinte des objectifs organisationnels (Wadhwani et al., 2018), ils peuvent nous permettre en ce sens de dépasser une analyse des rapports des acteurs aux outils de gestion en un instant T et d'intégrer dans cette analyse les usages du passé. Nous mobilisons à cet effet une littérature particulière qui accorde une priorité au passé dans l'analyse des phénomènes organisationnels : la littérature sur les OMS. Si l'usage de l'approche narrative nous permet de comprendre la nature des rapports que les acteurs entretiennent avec un outil de gestion, celui de la littérature sur les OMS nous permet d'expliquer de manière très précise les conditions organisationnelles ayant conduit à l'existence

de tels rapports afin de pouvoir susciter des pistes de réflexions appropriées pour sa contextualisation. Les OMS s'inspirent à la fois du tournant historique introduit dans les Management and Organization Studies (MOS) et du concept de mémoire collective du sociologue Maurice Halbwachs (1994) en partant du principe selon lequel le passé n'est pas une donnée mais une construction sociale (Caraiola et al., 2015). La littérature sur les OMS regroupe un ensemble de recherches qui se veulent avant tout, une enquête sur les façons dont le souvenir et l'oubli façonnent et sont façonnés par les organisations et les processus organisationnels en train de se faire (Foroughi et al., 2020). Au sein de cette littérature, deux visions du passé s'affrontent selon les travaux de Nora (1989) : celle du passé comme l'histoire d'une part et celle du passé comme mémoire collective. L'histoire est le produit d'une recherche et d'une écriture délibérées qui se déroulent dans le présent en portant un regard sur le passé tandis que la mémoire collective est le souvenir des expériences partagées et elle évolue de manière imprévisible et incertaine (Caraiola et al., 2021). Dans une perspective interprétativiste mémoire et histoire peuvent se confondre dans la mesure où l'histoire s'appuie sur la mémoire (Schultz et Hernes, 2013) et est considérée comme une interprétation subjective et collective des événements du passé (Blagoev et al., 2018). Nous nous référons ici à cette perspective du passé comme histoire et mémoire. Si dans la perspective interprétativiste la mémoire collective est conçue comme un recueil polyphonique de récits parallèles et séquentiels sur des passés partagés qui varient en fonction de l'acteur focal et dans le temps (Foroughi et al., 2020) l'histoire aussi peut être considérée comme telle. En tant que ressource organisationnelle elle a la possibilité de limiter, de permettre et d'orienter l'action organisationnelle.

L'histoire, la mémoire et le passé sont de plus en plus mobilisés dans les études en management des organisations (Caraiola et al., 2021). Plus récemment Ravasi et ses collègues (2019) ont mobilisé l'histoire et la mémoire pour comprendre les processus par lesquels les acteurs exploitent les récits historiques au service des préoccupations actuelles en vue de légitimer des projets futurs tout en construisant une identité organisationnelle. En ce qui nous concerne, nous recourrons à l'histoire et la mémoire pour étudier les conditions dans lesquelles les usages des cadres sociaux historiques participent à l'échec d'une contextualisation d'un outil de gestion. Dans quelles conditions les cadres sociaux historiques (temps, symbole, espace) influencent l'agencement textuel cohérent des outils de gestion ?

2. Méthodologie de recherche

Comprendre pourquoi les effets de l'usage des cadres sociaux historiques sur les dynamiques de conception/usage d'un outil de gestion nous amène à inscrire cette recherche dans une démarche qualitative centrée sur une étude de cas unique (Yin, 2014) longitudinale (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). La dimension longitudinale se révèle appropriée à notre objet de recherche qu'est le processus de préparation des citoyens à la gestion des risques puisque « *les aspects dynamiques et temporels sont () essentiels* (Grenier et Josserand, 2014) dans le cadre d'une recherche sur les processus. En cherchant à décrire la dynamique d'écriture et de lecture qui se noue autour d'un outil de gestion au fil du temps, cette recherche porte elle-même sur une dynamique et répond à l'objectif de description en profondeur poursuivi par les recherches sur le processus. En raison du caractère exploratoire de notre recherche nous avons choisi l'étude de cas dans le but de produire des hypothèses (Dumez, 2021).

2.1 Présentation du cas : contexte d'élaboration du DICRIM

Notre étude s'appuie sur le cas du DICRIM est un outil de préparation des citoyens à la gestion des risques et crises majeurs prévu au titre III de l'article 3 du décret 90-918 du 11 octobre 1990 relatif à l'exercice du droit à l'information sur les risques majeurs. Il est une déclinaison du Dossier Départemental sur les Risques Majeurs qui trouve son origine dans la loi du 22 juillet 1987 relative à l'organisation de la sécurité civile et à la prévention des risques majeurs (devenue désormais l'article L 125-2 du code de l'environnement). Cette loi instaure le droit à l'information des citoyens sur les risques majeurs auxquels ils sont soumis dans certaines zones du territoire français. Si l'Etat laisse la latitude aux communes de personnaliser le DICRIM, il exige néanmoins qu'il contienne des informations sur les risques présents dans la commune, les mesures prises par le maire et les moyens de sauvegarde à respecter en cas d'alerte.

Le DICRIM qui nous intéresse dans le cadre de cette étude est celle d'une commune française pionnière et modèle dans la gestion des risques majeurs que nous nommons Commune E pour des raisons de confidentialité. Située au nord-ouest de la France sur une superficie de 6419 hectares avec 306 694² habitants la commune E est confronté aux risques d'inondation, d'activités industrielles, de transport de matières dangereuses et séismes. Pourtant la sécurité civile n'a pas toujours été un domaine de préoccupation importante dans la politique de la ville E. Elle a davantage privilégié, jusqu'au milieu des années 90, de s'investir dans les projets de

² Chiffre de l'INSEE -2019.

rénovation et de développement des quartiers en vue de redorer le blason de son patrimoine culturel. Plusieurs aménagements urbains sont programmés à cette époque et visent tous à redonner à la ville des points d'ancrage culturel et de repères liés à son histoire. C'est dans ce contexte que des repères de crue historiques ont été supprimés pour mener à bien des travaux de réhabilitation et de modernisation tels que le comblement d'un bras de la Loire et le recouvrement de l'Erdre (Desarthe, 2013). Cette suppression motivée par des projets d'urbanisation a entraîné une perte de l'appréhension de la réalité du risque dans l'espace communal (Metzger et al., 2018). Il a fallu vivre le sinistre du nuage toxique de 1987 pour que se déclenche le réflexe de structurer la sécurité civile à l'échelle de la commune. L'expérience vécue a permis de repenser la politique de la ville. L'engagement de la ville dans la gestion des risques va donc dans le sens de son histoire et se matérialise par sa participation volontaire et active à la création d'une compétence particulière nommée « *prévention contre les risques naturels et technologiques majeurs et lutte contre les pollutions* » dans le cadre d'une intégration intercommunale en 2001. Cet engagement politique s'est matérialisé par la création d'un service de sécurité civile appelé service Mission Risques et Pollutions en 2004. Une première en France tout juste avant la loi de modernisation de la sécurité civile du 13 août 2004 qui donne la possibilité aux collectivités territoriales d'apporter leur contribution à l'accomplissement des missions de la sécurité civile. Ce service sera fusionné en 2015 avec celle de la métropole pour devenir Secteur Prévention et Gestion des Risques (SPGR). Ce service se donne pour objectif premier de forger une culture du risque au sein des élus locaux et des agents de la municipalité. Pour cela il se lance dans la formalisation de l'activité de gestion des risques à partir d'un projet porté par tous les services municipaux de la collectivité. Ce projet se résume à l'élaboration du Plan Communal de Sauvegarde (PCS) en tant qu'organisation de réponses en cas de crises. Soucieuse d'élargir la culture du risque à l'échelle des citoyens, le service décide d'impliquer les citoyens dans la dynamique communale et met en œuvre pour la première fois en 2007 son DICRIM. Entre 2008 et 2021, quatre rééditions se sont succédées depuis la première version dans le but d'améliorer le contenu de l'information préventive. A côté du DICRIM qui demeure l'outil pivot d'appropriation d'une culture du risque, d'autres outils comme le PFMS et la RCSC. Le PFMS rappelle aux citoyens le caractère systémique des crises et leur permet de savoir comment réagir dans les premiers moments des temps de crises ou catastrophes. La RCSC est un outil facultatif de renforcement des capacités communales de gestion de crises qui promeut l'engagement des citoyens.

Si les textes portés respectivement par ces outils semblent se consolider (information, responsabilisation et mobilisation citoyenne) les citoyens interrogés par le biais d'associations locales s'intéressant à la thématique de sensibilisation sur les risques n'en sont pas persuadés. Ce contexte particulier dans lequel se situe le DICRIM fait de ce dernier un cas idéal de mise à l'épreuve de notre question de recherche.

2.2 Collecte des données

Afin d'aboutir à des hypothèses pour affiner la théorie (Dumez, 2021) notre mode de collecte des données a été orienté de manière à permettre la triangulation des données. Dans une première phase exploratoire nous avons cherché à connaître la politique publique de la sécurité civile française et le rôle des communes dans la mise en œuvre de cette politique. Nous nous sommes basées sur une étude documentaire combinant sources primaires (plan d'action du SPGR, bilan et comptes rendus d'activités en lien avec la sensibilisation des citoyens, documents de sensibilisation édités par la commune) et secondaires (documents de référence officiels de l'Etat, articles de magazines spécialisés en risques, les archives de presses spécialisées Risques ont été aussi collectées, les archives numériques de la base de données ARIA - Analyse, Recherche et Information sur les Accidents). Cette étude a été complétée par 3 entretiens semi-directifs auprès du SPGR de la commune E. Le choix de ce type d'entretiens réside dans sa capacité à permettre une fine analyse du contexte et de la logique d'argumentation des acteurs (King, 1994 dans Oiry, 2011). La deuxième phase, des entretiens a porté sur des questions un peu plus précises, relatives aux outils de gestion des risques destinés aux citoyens : les connaissances/conceptions des acteurs sur les outils (définition de l'outil, sa forme, son but, sa légitimité...) et le lien entre les outils (prise de conscience sur la pluralité des outils, messages véhiculés par les outils, cohérence les différents messages). Lors de cette phase, les entretiens ont concerné non seulement le SPGR – 9 entretiens d'une durée de 1h30 min à 2h – mais aussi les citoyens à travers 2 associations citoyennes – 6 entretiens allant de 45 min à 1h – militant sur des questions de sensibilisation et de participation des citoyens à la gestion des risques. Ces deux associations (Sud Loire et Pole Eco) ont été sélectionnées selon deux critères : un premier tri effectué sur le site officiel de la commune en fonction de la mission première des associations en lien avec l'information et la sensibilisation des populations (5 associations retenues) ; ensuite le deuxième critère entrant en jeu est leur dynamisme dans le cadre de la réalisation de cette mission (régularité des activités réalisées en lien avec la mission). Une troisième phase d'entretiens a suivi la deuxième pour deux raisons. La première a consisté à repérer des évolutions (ou non évolutions) possibles dans le discours des acteurs à la suite de changements

mineurs ou majeurs introduits dans le mode de préparation des citoyens à la gestion des risques en reprenant les questions de la deuxième phase. Ensuite en constatant au cours des entretiens de cette deuxième phase que les usages qui ont été faits de l'espace par le passé reviennent fréquemment dans le discours des acteurs sur leur rapport aux outils de gestion des risques, nous avons eu recours à une nouvelle série d'entretiens pour approfondir notre compréhension de ces usages selon les acteurs et la manière dont ils affectent la dynamique de conception/usage des outils. Nous nous sommes intéressées à l'hétérogénéité des interprétations que donnent les acteurs à ces usages en interrogeant leurs rapports à l'histoire communale en lien avec la politique de la sécurité civile à travers une troisième série d'entretiens.

2.3 Analyse des données

L'analyse de nos données a suivi deux étapes. Nous avons d'abord, à partir des sources de données primaires et secondaires, établi une chronologie de la prise en charge de la thématique risque au sein de la commune E (Yin, 2015). Nous nous sommes focalisées sur les épisodes, les événements marquants repérés dans l'histoire, la vie de la commune E et qui sont synonymes de cette prise en charge. Ceci nous a permis de mettre en série nos données en structurant autour de trois grandes phases le processus de préparation des citoyens à la gestion des risques (Dumez, 2021). L'investissement dans la thématique risques (P1), l'implication des citoyens (P2) et la recherche d'une culture du risque commune et partagée avec les citoyens (P3). Nous avons ensuite effectué un codage thématique continu (Paillé et Mucchielli, 2016) des entretiens en nous basant sur une analyse de contenu manuelle. Les verbatims pouvant aider à la compréhension de notre problématique sont regroupés par catégories. Afin de limiter le risque de circularité (Dumez, 2021), les catégories sont au départ non seulement issues des grandes lignes de littérature sur l'approche narrative (philosophie gestionnaire ; substrat formel ; vision simplifiée du rôle des acteurs ; lien entre outils ; cohérence du discours organisationnel ; utilisation/oubli/des outils) et des données de terrain (enjeux stratégiques/SPGR, enjeux politiques, participation). Dans l'analyse de la nouvelle série d'entretiens, nous avons eu recours à des catégories provenant de la littérature sur les OMS (logiques d'interprétation du passé, de l'histoire de la commune dans une dimension symbolique, temporelle et spatiale). Des regroupements et des classements ont été initiés à l'intérieur de toutes les catégories afin de les hiérarchiser.

3. Résultats

3.1 Les logiques sous-jacentes à la conception et à l'oubli du DICRIM

3.1.1 Des logiques de normalisation de comportements au service d'une culture du risque partagée

Avec la loi de modernisation de la sécurité civile de 2004, « la sécurité civile est » devenue « l'affaire de tous » : tel est le discours stratégique en vigueur dans le domaine de la sécurité civile. Au-delà des professionnels du secours qui doivent disposer de plan de gestion de risques et crises, les acteurs publics (communes) et privés (citoyens) sont aussi concernés par la gestion des risques. Le dispositif Orsec promu par la loi de modernisation de la sécurité civile de 2004 impose que le PCS soit toujours accompagné d'un DICRIM. C'est dans ce cadre que la commune E réalise pour la première fois en 2007 son DICRIM qu'elle annexe au PCS déjà élaboré en 2004. L'intention première ayant motivé la conception du DICRIM est celle de se conformer à l'une des prescriptions de la loi de modernisation de la sécurité civile : « *Au départ, quand on a réalisé le DICRIM c'était pour répondre au droit d'information des populations, (...) Il y a une première obligation des maires quand ils font le PCS c'est d'informer la population de la commune sur les risques du territoire donc le maire doit faire un DICRIM. C'est la loi.* » (Responsable SPGR) ». Au-delà de cette intention, il s'agit aussi de sensibiliser les citoyens en les informant sur les risques majeurs auxquels la commune est soumise et les dispositions nécessaires à prendre pour faire face à ces risques. Ces dispositions sont avant tout des recommandations voire des prescriptions en termes de comportements idéaux à valoriser et d'attitudes précises à proscrire avant et pendant une crise majeure. Trois risques majeurs (inondation, activités industrielles, transport de matières dangereuses) sont identifiés et définies dans le DICRIM E de janvier 2007 avec une illustration des signes perceptibles de ces risques de même que les bons réflexes à adopter étape par étape : « *Là dans le DICRIM, vous voyez un peu, dès la première page, il est question d'apprendre aux gens les bons réflexes, avoir de bons comportements face aux événements majeurs, c'est important et, enfin, le DICRIM va contribuer à ça (chargé de projet risques)* ». Sont présentés également des exemples de ces risques ayant déjà été vécus par la commune, la chaîne des acteurs concernés et des numéros utiles à contacter. Ce document se présente sous un format papier de quinze pages envoyé individuellement aux citoyens et disponible aussi en accès libre à la mairie. Il sera mis à jour en octobre 2010, en août 2012 et en janvier 2016 par le SPGR. A partir de la version de 2012, Le DICRIM évolue au niveau de son contenu et de sa forme en passant d'un registre explicatif, personnalisé et contextualisé vers un style plus affirmatif et général (impersonnel). Le document est mutualisé

avec 23 autres communes de la métropole à laquelle appartient la commune E. Le risque de séismes s'ajoute aux risques majeurs recensés précédemment. La définition des risques est de plus en plus succincte et les mesures prises par la commune de même que les bons réflexes à adopter ne sont plus aussi bien détaillés comme dans les documents précédents. En outre, le DICRIM est de moins en moins disponible en Mairie et n'est plus envoyé aux citoyens puisqu'il figure désormais sur le site internet de la ville. Malgré ces changements, le message le DICRIM de la commune E se résume toujours à l'information et à l'éducation des citoyens sur les risques et les bons réflexes à adopter. Le but c'est d'améliorer sa culture du risque auprès des citoyens : *« C'est un peu ça, finalement avoir la bonne culture, c'est être suffisamment sensibilisé, que chacun soit autonome à son niveau (...) parce que les personnes attendent et n'ont pas anticipé leur mise en sécurité » (Responsable SPGR).*

Pour soutenir le message que véhicule de DICRIM et promouvoir une culture du risque partagée, un PFMS dénommé *« je me protège en famille »* est édité pour la première fois en novembre 2010. Il s'agit d'un guide qui se présente sous la forme d'une brochure dont les lignes indiquent les bonnes pratiques à adopter en cas d'événements majeurs et des fiches à compléter afin de construire son propre plan de secours. Le PFMS, second outil à destination des citoyens, entend faire de ces derniers des acteurs actifs dans la gestion des risques. A la différence du DICRIM qui considère encore partiellement le citoyen comme un objet à protéger à tout prix des événements majeurs en lui fournissant les informations nécessaires, le PFMS va plus loin et invite personnellement le citoyen à prendre conscience de la possibilité de ces événements majeurs et de la responsabilité qui lui incombe de se protéger et de surcroît de protéger sa famille. *« Le PFMS, c'est vraiment pour dire que vous avez votre rôle à jouer à votre niveau, il ne faut pas croiser les bras en attendant les secours, les routes ça peut vite être bloqué, sinon, vous briser la chaîne quelque part... » (Chargé de mission risques 2).* Le leitmotiv du PFMS se résume en trois mots : *« connaître, s'équiper, se préparer »*. Une fois encore la connaissance du risque est exigée du citoyen. S'équiper et se préparer parce que les moyens étatiques ou communaux peuvent être limités ou retardés en temps de crise. Le PFMS rappelle au citoyen le caractère systémique des crises et lui permet de savoir comment réagir dans les premiers moments des temps de crise et après la crise.

Les textes portés par le DICRIM et le PFMS semblent a priori converger vers le même objectif : celui de faire du citoyen un acteur de la sécurité civile. Le discours organisationnel qui émerge à l'intersection de ces deux outils valorise la maîtrise des bons réflexes avant, pendant et après une situation de crise : *« Oui on est conscient, pour que la population participe il faut qu'elle soit*

pleinement impliquée, et ben il faut la formation, l'éducation, apprendre les bons réflexes » (Chargé de mission inondation). Si la quête de la protection impérative de ces derniers sans qu'ils ne soient responsables de rien n'est plus du tout à l'ordre du jour, il est désormais crucial qu'ils détiennent à minima certaines connaissances jugées indispensables. Le SPGR est convaincu que les citoyens en raison de leur culture sont réticents à prendre les mesures adéquates et ont développé une certaine dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics : *« Il y a une vieille tendance en France, alors ça c'est très culturel où quand il y a un problème on attend que ça arrive d'en haut, on attend que l'Etat, le Maire viennent nous sauver, il y a ce fond culturel d'attendre un peu, on appelle ça ouvrir le parapluie, (...) il y a aussi un très fort sentiment de liberté individuelle, des réactions des populations qui se mettent en danger » (responsable SPGR).* Porté par cette représentation qu'il a des citoyens, le SPGR a développé des outils profondément ancrés dans une logique de responsabilisation des citoyens. D'où une conception des outils sous tendue par des logiques de normalisation des comportements des citoyens alors même que la commune est à la recherche d'une culture du risque partagée. Les outils sont conçus comme étant capables de transmettre une culture du risque aux citoyens et de faire de ces derniers des acteurs de la gestion des risques comme le SPGR l'entend : *« vous pouvez avoir un plan solide, toutes les compétences en plus, si à un moment la population, derrière, ça ne suit pas, ils ne savent pas quoi faire, vous êtes limité, ça va porter un coup quelque part à la résilience, à la bonne gestion de l'événement » (responsable SPGR).* La présence de comportements à risque chez les citoyens est susceptible de porter atteinte à la performance de la gestion des risques. Les outils de gestion des risques dans la commune E sont davantage pensés uniquement dans un registre de l'efficacité de l'action.

3.1.2 L'oubli des outils pour des raisons d'équivocité du discours organisationnel

Limiter notre attention au niveau du SPGR ne nous permet pas d'appréhender complètement le processus d'appropriation des outils de gestion. Adopter une perspective appropriative des outils de gestion par le prisme de l'approche discursive des outils de gestion suppose de regarder du côté des potentiels utilisateurs des outils. Les citoyens de la commune E ne sont pas restés indifférents aux outils que sont le DICRIM et le PFMS. Leur réaction par rapport aux textes portés par ces outils ne s'est pas faite attendre. A la réception du DICRIM en janvier en 2007, les associations citoyennes rencontrées (Sud Loire et Pole Eco) n'ont pas vraiment accordé d'importance à cet outil il faudra attendre la version de 2012 pour s'intéresser à cet outil et en faire un outil de sensibilisation des citoyens. Des réunions sont organisées périodiquement pour vulgariser l'existence de politiques publiques au sein de la commune en matière de protection contre les risques majeurs. Si le message porté par le DICRIM s'oriente principalement autour

de l'apprentissage de bons réflexes aux citoyens, il intègre la connaissance des risques et les dispositions prises par la commune. C'est surtout ces deux derniers pans du message contenu dans le DICRIM qui sont prioritairement retenus par les associations citoyennes et largement diffusés auprès de leurs adhérents. Les comportements idéaux à adopter par les citoyens ont moins fait l'objet d'une attention particulière que la connaissance des risques auxquels la commune est exposée et les mesures prises par la municipalité dans la gestion de ces risques. A travers le DICRIM c'est l'intervention de la municipalité dans la prise en charge des risques qui est scrutée de fond en comble : *« ce qui est d'abord important dans le DICRIM, c'est quoi les risques, on en n'a pas créé d'autres dans la course effrénée des projets de la ville (...), les conteneurs pour Sogebas à [ville Experte], tous ce que ça stocke on ne sait pas. Combien d'arrêtés sont pris par le maire pour réglementer la circulation des gros camions, ça transporte n'importe quoi (...) il faut éveiller les gens, c'est pour ça les réunions sur le DICRIM »* (Animateur principal Sud-Loire). Chacune des pages du DICRIM donne l'occasion aux citoyens d'évaluer l'action du Maire et de son équipe dans la prévention des risques. Cette évaluation consiste à passer aux cribles des critères de fiabilité et de pertinence les informations contenues dans le DICRIM à propos des mesures prises par la commune pour faire face aux risques majeurs. Une recherche de l'exactitude et de la nécessité de ces mesures est entreprise pour susciter la prise de conscience chez les citoyens, une prise de conscience par rapport à la complétude ou l'insuffisance de l'ensemble des dispositions mises en œuvre par la municipalité.

En mettant en parallèle les informations du DICRIM et celles du PFMS, les associations citoyennes n'ont cependant pas apprécié ces informations comme étant pertinentes. Même s'ils n'avaient pas entre temps accordé d'importance aux bons réflexes enseignés dans le DICRIM, ceux-ci ne sont pas pour autant passés inaperçus. Les bons réflexes ont été passés au crible du texte du PFMS et du discours stratégique véhiculé explicitement par l'organisation de la gestion des risques (SPGR) selon lequel *« le citoyen est acteur de la sécurité civile »*. Ces indications semblent tautologiques et infantilisantes au regard des capacités d'action des citoyens : *« c'est le même refrain, on connaît bien, nous on n'en parlait toujours une fois dans le trimestre avec les membres de l'asso, (...) et c'est quand même un peu infantilisant quand on pense que les citoyens ne connaissent pas des choses à minima et (...) on n'est pas, enfin, des enfants, non »* (Coordinatrice pôle éducation à l'environnement et développement durable – Pôle Eco). Cette lecture rejoint celle de l'association Sud Loire : *« Il y a cette part de responsabilité d'Experte, à chaque fois, de sous-estimer les populations : vous voyez un peu [il souligne les phrases du DICRIM et du PFMS qu'il met côte à côte], dans le DICRIM on nous donne des recommandations tout le temps comme si on ne savait pas comment faire, c'est repris dans le Plan [PFMS], c'est élémentaire et très cadré »* (Président Sud Loire).

Si les citoyens ont l'impression d'être sous-estimés, cette impression s'est davantage intensifiée à la lecture des textes du PFMS à la lumière du fameux « le citoyen est acteur de la sécurité civile » contenu dans le dispositif Orsec : « Vous voyez, je vous lis [lecture du PFMS et du dispositif Orsec] on nous attribue le rôle de l'élève qui est en train d'apprendre les bonnes manières, (...) c'est directif. Pour eux on n'est pas capable de venir avec de bonnes idées c'est pourquoi nous ne sommes jamais pris au sérieux (...) du coup, si on est élève, on n'est peut-être pas acteur, on est quoi, va savoir quoi, on fait quoi ? » (Président de l'association Sud Loire). Les citoyens ont le sentiment de ne réellement pas être considérés comme acteurs de la gestion des risques d'autant plus qu'ils nourrissent le ressentiment d'avoir été exclus de la constitution de la RCSC de la commune E en 2014 : « (...) mais la réserve c'est carrément autre chose, ce n'est pas pour nous, « c'est comme si on n'a pas droit à l'erreur dans ça [la gestion des risques], c'est du sérieux donc ils s'occupent de ça, pas nous, on est spectateurs, donc pas d'échange avec nous » (Animateur principal - association Sud Loire). Une RCSC qui au départ était annoncée comme un moyen par lequel les citoyens pourront s'engager et apporter leur concours au maire dans les actions de préparation et d'information de la population, ne sera finalement constituer que des agents et des fonctionnaires de la municipalité.

Si les textes portés par le DICRIM et le PFMS promeuvent un discours valorisant la connaissance des bons réflexes avant, pendant et après une situation de crise, la RCSC quant à elle va à l'encontre de ce discours dans le sens où il met à l'écart les citoyens jugés comme n'étant pas concernés par les questions de sécurité civile. Une compréhension ambiguë du discours organisationnel émergeant à la croisée des textes portés par les outils de gestion des risques a été développée par les citoyens. Si le DICRIM marque le premier pas en commençant par informer les citoyens, le PFMS renforce leur infantilisation et la RCSC finit par les exclure : c'est ce que les citoyens ont compris des messages portés par les outils. Ils perçoivent une incohérence dans l'action de l'organisation communale à travers ces outils. Il n'y a finalement aucun discours clair qui émerge de la rencontre entre ces différents messages qui puisse consolider le discours stratégique selon lequel le citoyen aussi est acteur de la sécurité civile. Ce sentiment d'ambiguïté s'intensifie lorsque les associations citoyennes évoquent la suppression des repères de crue historiques qui constituent des signes visibles à partir desquels les citoyens se représentent le risque. Le décalage ressenti entre discours officiel et pratique effective par les citoyens contribue à alimenter le flou autour du discours organisationnel. Les associations citoyennes peinent à déchiffrer un discours distinct qui puisse être ressort d'engagement pour les citoyens : « c'est [la gestion des risques] un peu comme une affaire d'État, du coup ils ont jugé qu'on n'est pas à la hauteur, on n'a pas nous la main sur ça, c'est des choses qu'on

veut garder très technique, et quand c'est comme ça on veut un peu de la population, tantôt on n'en veut pas (...) c'est pourquoi les outils sont comme ça (Président de l'association Pôle Eco) ». Si les outils tentent tantôt d'intégrer les citoyens, ils les mettent aussi en marge de la gestion des risques.

L'ambiguïté qui caractérise le discours organisationnel – perception du discours stratégique – conduit les citoyens à ne pas tout à fait se considérer comme des acteurs de la sécurité civile et en retour à occulter les outils déployés à leur intention. L'incohérence perçue au niveau du discours organisationnel à partir des diverses orientations prises par les textes portés par les outils et le décalage ressenti entre discours et pratique de la commune dans la gestion des risques majeurs ont participé à l'oubli du DICRIM par les associations citoyennes.

3.2 L'oubli du DICRIM : des représentations contrastées sur le sens donné à l'histoire communale

Le DICRIM n'a pas été construit sur la base de représentations partagées entre le SPGR et les associations citoyennes dans la mesure où la conception de l'outil ne s'est pas appuyée sur une démarche participative. L'approfondissement de l'analyse des logiques sous-jacentes à l'oubli du DICRIM, de la part des citoyens, met en évidence l'existence d'un décalage entre le sens donné aux différents événements majeurs vécus par la commune. L'ambiguïté perçue par les citoyens à l'intersection des textes que véhiculent le DICRIM et les autres outils supports de diffusion d'une culture du risque partagée est révélatrice d'une interprétation plurielle et fragmentée de l'histoire de la commune en lien avec son investissement dans la thématique risque. L'interprétation de cette histoire tant dans sa dimension symbolique, spatiale que temporelle varie qu'il s'agisse du SPGR ou des associations citoyennes.

D'un point de vue symbolique, deux événements majeurs sont présents dans l'histoire de la commune E et sont fréquemment convoqués dans le discours des acteurs sur la prise en charge de la thématique risque. Dans la matinée du 29 Octobre 1987, un consistant nuage se forme et s'observe dans le ciel de la commune E. Ce nuage n'est que la conséquence d'un incendie qui a eu lieu dans l'entrepôt de produits chimiques de Loiret et Haentjens situé dans l'enceinte du port autonome de Saint-Nazaire. Le sinistre du nuage toxique de 1987 qui constitue un événement douloureux va contribuer à accélérer l'intensité de l'investissement de la commune E dans la thématique risques. Cette expérience commune de risque et de situation de crise partagée a marqué non seulement la commune mais aussi à susciter un ensemble de réflexions d'ordre politique, institutionnel et organisationnel sur les problématiques de sécurité des citoyens. Si cet incident n'a pas causé des pertes en vies humaines, ni des dégâts matériels

importants, il a pourtant beaucoup retenu l'attention des autorités locales : environ 38 000 personnes sont évacuées. Pour les élus, l'identification des risques, la mise en place de mesures techniques pour limiter l'occurrence de ces risques restent insuffisantes. La nécessité d'une véritable stratégie de préparation assortie d'une connaissance suffisante des possibilités et des limites des moyens disponibles pour gérer les risques s'impose. Les élus à l'époque sont convaincus que *« le risque est inhérent à cette civilisation urbaine, risque industriel, risque routier (...) et qu'il faut agir pour que le développement de la ville soit plus maîtrisé, même si l'histoire laisse des traces. On ne peut pas seulement parler (...) d'aménagement du futur, les villes existent déjà (...). Elles ont donc quelques difficultés à maîtriser ce passé (...) Il appartient donc aux villes (...) d'investir dans la prévention (...) nous avons vécu là une expérience grandeur nature. Il est grand temps de prendre un certain nombre de décisions »*³. Il a fallu vivre un événement dramatique pour que se déclenche le réflexe de structurer la sécurité civile jusqu'à l'échelle communale. L'expérience vécue a permis de repenser la politique de la ville. L'engagement des élus dans la gestion des risques va donc dans le sens de son histoire : *« avant 1995, ce n'était pas du tout la protection des populations contre les éventuels dangers, la sécurité des populations qui est le plus important, on n'est bien d'accord, c'étaient plus des travaux de réhabilitation et de modernisation de la ville. Experte c'est une ville historique, elle se doit d'être plus attractive, la politique des risques est peu prise en compte, c'était plus la culture (un fonctionnaire administratif/Pôle protection des populations) »*. L'événement du nuage toxique est toujours activé et présenté dans les discours du SPGR et des élus politiques et constitue le socle fondateur de l'engagement politique de la commune dans l'organisation de la prévention et de la gestion des risques. Il constitue à lui seul une mémoire collective propre aux élus et rend compte d'une aventure pionnière qui ne laisse pas indifférent et qui continue de s'incarner dans toutes les restructurations que connaîtra l'organisation de la sécurité civile.

Pourtant cet événement est quasiment absent du discours des associations citoyennes qui se réfèrent à un autre événement : celui de la crue historique de la Loire en 1910. Bien que n'ayant pas vécu directement cette inondation, elles en gardent un souvenir encore vivace et l'évoquent à chacune de leur rencontre avec leurs adhérents pour rappeler la possibilité qu'un tel événement peut encore se reproduire. La présence de photographies des impacts subies dans certains emplacements stratégiques de la ville à l'époque partout dans les locaux de ces associations témoigne de l'importance accordée à ce phénomène. *« La grande inondation de 1910, c'est le départ, c'est là, prévenir, se préparer prend tout son sens à partir de là »* Président Pole

³Témoignage d'un ancien député-maire de la commune Experte au séminaire « Catastrophe et gestion de crise, rôle de l'État et des Collectivités locales », 7-8 décembre 1989 à Grenoble.

Eco. Cette importance se traduit aussi par la référence faite aux symboles que sont les repères de crues, traces visibles de cette inondation, pour forger une culture du risque.

Dans une dimension spatiale, l'effacement d'une partie de ces repères donne l'impression d'une maîtrise des risques majeurs dans le sens où il se traduit par un aménagement de l'espace occultant presque l'éventualité de l'occurrence d'un risque du moins d'inondation. « (...) *Quand on débarque [à commune E], à première vue, ça ne semble pas une ville inondable, ça ne se voit pas, tout est caché, les repères de crue c'est rare maintenant, bah on n'a pas une image de ça dans les rues et c'est la faute à qui ? On veut nous faire croire que le danger n'est pas imminent alors les gens croient* » (Animateur principale Sud Loire). Si la diminution de ces traces dans l'espace communal est comprise par les associations citoyennes comme une maîtrise du risque et entre donc en dissonance avec l'élaboration de documents destinés à préparer les citoyens à la gestion des risques, le SPGR produit une autre lecture de cette action. L'aménagement actuel de l'espace communal peut aussi être interprété comme une forme de résilience face à ces événements majeurs. « *Le développement passe aussi par l'économie, c'est vrai, il y a aujourd'hui moins de 10 repères de crue, on va rénover de nouveau, c'est prévu et en cours mais on peut aussi se dire qu'on arrive à gérer et qu'on peut concilier avec attractivité du territoire* (Chargé de mission risque inondation) ». Dans l'approche du risque que met en avant le SPGR, le risque est appréhendé comme un événement grave mais aussi comme tout événement mineur susceptible d'altérer le fonctionnement normal de la société afin de ne pas prêter moins d'attention à la préparation continue dans la gestion des risques – du fait de sa fréquence faible. Cette appréhension du risque majeur justifie le mode de préparation du SPGR dans la gestion de ces risques. Une préparation constante qui se focalise sur le présent et le futur dans la construction d'une culture du risque à l'échelle de toute la commune (l'équipe municipale et les citoyens). Au sein de l'équipe municipale la culture du risque se forge par l'intermédiaire de l'opérationnalité d'un plan communal de sauvegarde – pour le présent – et le maintien - dans le temps – d'un processus de planification continue intégrant une stratégie de résilience via un groupe de travail permanent « sécurité civile et gestion de crise » et des retours d'expérience. En ce qui concerne les citoyens, angle qui nous intéresse particulièrement, la culture du risque se construit via la connaissance des bons réflexes maintenant et de leur maîtrise au jour le jour, à partir du DICRIM et du PFMS afin de les rendre actifs dans le futur en cas de crise. Au regard de la stratégie du SPGR, la construction de la culture du risque s'opère à travers une préparation permanente à la gestion des risques et l'assiduité des acteurs concernés.

Cependant les citoyens rencontrés par le biais des associations se raccrochent au passé à partir des repères de crues, de tous signes visibles pouvant raviver la mémoire des risques antérieurs. La culture du risque au présent et au futur se construit à partir des traces des événements passés. La réalité du risque s'appréhende à travers les traces des événements passés considérées comme socle de la culture du risque du point de vue des citoyens. Le passé – en le rappelant – joue ainsi un rôle déterminant dans la construction de la culture du risque puisqu'il réactive et met à jour dans la mémoire individuelle et collective les conséquences désastreuses des événements antérieurs. Les citoyens ne partagent pas à cet effet la même représentation de la culture du risque avec le SPGR. Si les deux acteurs en l'occurrence le SPGR et les citoyens sont tous à la recherche de la résilience face aux risques majeurs, les éléments pouvant contribuer à fonder le socle de cette résilience n'appartiennent pas à la même temporalité selon les acteurs.

4. Discussion et conclusion

La question de l'ingénierie des dispositifs de gestion de l'action collective constitue un objet de recherche d'actualité. Dans le cadre de cette recherche, nous avons croisé la grille de lecture théorique de l'approche narrative des outils de gestion et la littérature sur les OMS afin de comprendre dans quelles mesures les cadres sociaux historiques (symboles, temps, espace), en tant que conception du passé, influencent l'agencement textuel cohérent des outils de gestion.

Dans un premier temps, notre étude de cas a permis de revisiter la grille de lecture de l'approche narrative des outils de gestion qui porte sur les conditions d'écriture et celles de lecture des outils de gestion propices à l'engagement des acteurs dans l'action collective. Elle confirme que lorsque les conditions d'intertextualité (lien entre les textes portés par les outils et leur cohérence avec le discours organisationnel) ne sont pas réunies, un outil de gestion peut faire l'objet d'un oubli de la part des utilisateurs concernés, ce qui n'est pas nouveau. Si les citoyens semblent comprendre les textes véhiculés par les outils de gestion des risques isolément, ils peinent à dégager un discours cohérent à l'intersection de ces textes. Qu'apporte la littérature sur les OMS sur la compréhension des dynamiques de contextualisation des outils de gestion ? L'intégration de l'analyse des usages du passé met en évidence les représentations contrastées dans l'interprétation de l'histoire communale en lien avec la prise en charge de la thématique risques majeurs. Elle révèle l'existence d'un cadre historique fragmenté sur un passé partagé qui peine à faire sens pour les citoyens et à les fédérer autour de l'exigence de préparation avec le SPGR dans la gestion des risques majeurs. La lecture produite des événements passés achoppe sur celle du SPGR. L'incapacité de cette dernière à inscrire son action dans une

temporalité partagée mais commune à celle des citoyens est le résultat d'une perception équivoque du discours organisationnel à l'œuvre dans la préparation des citoyens à la gestion des risques. La littérature sur les OMS permet d'approfondir les conditions de production et de réception des outils de gestion sous forme textuelle.

Au-delà de la contribution de la littérature sur les OMS à l'approche narrative des outils de gestion, notre étude de cas apporte des précisions sur l'hypothèse selon laquelle le récit produit sur le passé d'une organisation permet de donner sens aux acteurs et oriente activement l'action organisationnelle en cours (Blagoev et al., 2018). Si la littérature sur les OMS affirme que la narration d'une histoire sur le passé permet de rendre ce passé significatif et gérable (Caraiola et al., 2021), les résultats de notre étude de cas nuancent cette affirmation. Ils suggèrent que l'histoire racontée sur le passé ne peut prétendre gérer ce passé que dans la mesure où elle fait l'objet d'une construction commune et partagée qui participe à la mise en cohérence des événements passés pour fédérer les acteurs et permettre de faire face aux injonctions.

L'autre registre sur lequel notre recherche peut encore prétendre faire des apports est empirique et est relatif au management et pratiques de gestion des risques, avec les citoyens, par les instances de régulation des risques à l'échelle communale. Sur ce registre, deux apports empiriques résident dans ce travail.

Le premier est inhérent aux précisions apportées par cette recherche pour élucider un phénomène émergent. Alors que les questions d'implication, de participation des citoyens à la gestion des risques majeurs/de catastrophes restent d'actualité devant la persistance de l'environnement de plus en plus incertain dans lequel évolue la société, rares sont les analyses qui s'intéressent aux difficultés d'appropriation des outils de préparation citoyenne d'un point de vue technique. Notre travail a permis de donner une description des logiques sous-jacentes au déploiement de ces outils. Ceci apporte aux instances de régulation de risques une idée de la démarche de mobilisation des citoyens sur cette thématique, les leviers d'action sur lesquels elles peuvent s'appuyer et les écueils à éviter pour une préparation plus participative des acteurs concernés.

Le second apport est d'ordre ingénierique. L'approche narrative des outils de gestion et la littérature sur les OMS qui ont été utilisées comme grille de lecture théorique dans cette recherche pourraient bien servir de guide opérationnel aux organisations communales de gestion des risques. Ces dernières peuvent se référer aux conditions et modalités d'écriture des

outils de gestion en privilégiant des négociations sur les histoires parallèles sur les passés partagés pour le déploiement de démarches de préparation des citoyens à la gestion des risques.

Au-delà des apports de cette recherche, elle comporte une principale limite théorique que des études de cas ultérieures pourront combler. Celle de l'usage de littérature des OMS comme un référentiel théorique plutôt qu'un cadre d'analyse en occultant les distinctions entre récits, histoire, passé et mémoire.

Sources

La Direction du Patrimoine et de l'Archéologie.

Les Archives de Nantes

Les inondations de la Loire en 1910 : extraits du Phare de la Loire, *2 Degrés Ouest*, n°66, novembre 1974, p. 18-27

Nantes au fil de l'eau du 18e siècle à nos jours, catalogue d'exposition, Musée du château des ducs de Bretagne, 1982

Bibliographie

Begg, C. (2018). Power, responsibility, and justice : a review of local stakeholder participation in European flood risk management. *Local Environment*, 23(4), 383-397.

Blagoev, B., Felten, S., & Kahn, R. (2018). The career of a catalogue : Organizational memory, materiality, and the dual nature of the past at the British Museum (1970–today). *Organization Studies*, 39(12), 1757-1783.

Boin, A., & Lodge, M. (2016). Concevoir des institutions résilientes pour la gestion des crises transfrontalières : un temps pour l'administration publique. *Administration publique*, 94(2), 289-298.

Borraz, O. (2008). Les politiques du risque. *Paris : Les Presses de Sciences-Po.*

Bourguignon A., & Jenkins A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion ? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Finance, Contrôle, Stratégie*, (3) 31-61

Coraiola, D. M., Barros, A., Maclean, M., & Foster, W. M. (2021). History, memory, and the past in management and organization studies. *Revista de Administração de Empresas*, 61.

Coraiola, D. M., Foster, W. M., & Suddaby, R. (2015). Varieties of history in organization studies. *The Routledge Companion to management & organizational history*, 206-22.

Czarniawska, B. (2005). De la polyphonie dans l'analyse des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159), 359-371.

- Dedieu, F. (2013). *Une catastrophe ordinaire : la tempête du 27 décembre 1999*. Paris : École des hautes études en sciences sociales.
- Desarthe, J. (2013). *Le temps des saisons. Climat, évènements extrêmes et sociétés*. Paris, Hermann.
- Detchessahar, M., & Journée B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 174(5), 77-92.
- Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative : Toutes les questions clés de la démarche*. Paris : Vuibert.
- Foroughi, H., Coraiola, D.M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W.M. (2020). Études de la mémoire organisationnelle. *Organization Studies*, 41(12), 1725-1748.
- Gilbert, C., & Lascoumes, P. (2003). Les politiques des risques en Europe. *Revue internationale de politique comparée*, 10(2), 151-160.
- Giroux, N., et Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 159(6), 15-42.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 129-165). Paris : Dunod.
- Halbwachs, M. (1994). *Les cadres sociaux de la mémoire*. Albin Michel.
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure « listique » des artefacts de gestion. *M@n@gement*, 20(3), 239-262.
- Metzger, A., David, F., Valette, P., Rode, S., Martin, B., Desarthe, J., & Linton, J. (2018). Entretenir la mémoire des inondations via les repères de crue?. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 9(3).
- Mills, A. J., Suddaby, R., Foster, W. M., & Durepos, G. (2016). Re-visiting the historic turn 10 years later: current debates in management and organizational history—an introduction. *Management & Organizational History*, 11(2), 67-76.
- Nora, P. (1997). Entre mémoire et histoire. La problématique des lieux. In P. Nora (Dir), *Les lieux de mémoire*, (1), 23-43. Editions Gallimard, Paris.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*. (4e éd). Paris : Armand Colin.
- Piette, I., et Rouleau, L. (2008). Le courant discursif en théories des organisations : un état des lieux. *Cahiers de recherche du GÉPS*, 2(2).
- Ravasi, D., Rindova, V., & Stigliani, I. (2019). The stuff of legend: History, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1523-1555.
- Riffaterre, M. (1980). La trace de l'intertexte. *La pensée*, (215), 4-18.

- Rothstein, H., Borraz, O., & Huber, M. (2013). Risk and the limits of governance: Exploring varied patterns of risk-based governance across Europe. *Regulation & Governance*, 7(2), 215-235.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). History and organizational change. *Journal of management*, 43(1), 19-38.
- Taylor, J. R. (1993b). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Thaler, T., & Seebauer, S. (2019). Bottom-up citizen initiatives in natural hazard management: Why they appear and what they can do? *Environmental Science & Policy*, 94, 101-111.
- Vandangeon-Derumez, I. & Garreau, L. (2014). Analyses longitudinales. In R-A Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 388-417). Paris: Dunod
- Wadhwani, R. D., Suddaby, R., Mordhorst, M., & Popp, A. (2018). History as organizing : Uses of the past in organization studies. *Organization Studies*, 39(12), 1663-1683.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods* (5th ed). Sage Publications.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York : Guilford Publications.