



HAL
open science

Conduire le changement là où règne l'esprit de corps. Le cas des sapeurs-pompiers face à la toxicité des fumées

Anaïs Saint Jonsson, Philippe Agopian, Emil Turc

► To cite this version:

Anaïs Saint Jonsson, Philippe Agopian, Emil Turc. Conduire le changement là où règne l'esprit de corps. Le cas des sapeurs-pompiers face à la toxicité des fumées. *Politiques et Management public*, 2019, 36 (4), pp.389-412. 10.3166/pmp.36.2019.0023 . hal-04365815

HAL Id: hal-04365815

<https://hal.science/hal-04365815>

Submitted on 5 Jan 2024

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.

Copyright

Conduire le changement là où règne *l'esprit de corps*

Le cas des sapeurs-pompiers face à la toxicité des fumées

Anaïs Saint Jonsson

Maître de conférences IMPGT
CERGAM, Aix-Marseille Université¹

Emil Turc

Maître de conférences IMPGT
CERGAM, Aix-Marseille Université³

Philippe Agopian

Médecin de sapeurs-pompiers
SDIS 30²

Mots-clés : conduite du changement, esprit de corps, culture organisationnelle, sécurité civile

Résumé

Cet article est une étude exploratoire visant à comprendre comment les pilotes d'organisations publiques relevant du domaine régalién, donc marquées par l'esprit de corps, interprètent et conduisent les changements attendus sur le sujet de la prévention des risques professionnels. Au travers une étude de cas sur la toxicité des fumées dans le métier des sapeurs-pompiers, nous montrons que le sujet de la prévention des risques est particulier du fait de l'incertitude portant sur les dangers réels et l'efficacité des mesures. Ceci implique une posture de la part des directions qui relève davantage de la médiation que de la conduite d'un changement actif. Dans ce cadre, l'esprit de corps les poussera à réduire les dissonances cognitives relatives à la perception du risque dans leurs équipes et à rechercher un statu quo sur la conduite à tenir et les mesures à mettre en place. En outre l'esprit de corps ne protège pas le domaine du régalién des logiques économiques et de l'évolution de la société qui modèleront au moins en partie la perception des risques et les mesures qui doivent être prises.

Remerciements

Il tient à cœur aux auteurs de remercier l'ensemble des officiers ayant accordé leur temps pour les interviews qui ont été nécessaires à la réalisation de cette étude.

¹ Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France

² Service départemental d'incendie et de secours du Gard, Nîmes, France

³ Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France

Introduction

Le 21 septembre 2017, la caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) rend public un rapport sur la prévention des risques qui fait grand bruit dans la profession en raison de l'évaluation de l'impact des fumées d'incendie sur la santé des sapeurs-pompiers, en particulier une « *sur mortalité modérée pour certains types de cancers* » (CNRACL, 2017). Quand bien même la nocivité des fumées d'incendie était déjà un phénomène déjà relativement bien connu, le rapport est qualifié d' « explosif » par la presse⁴ et les syndicats s'emparent du sujet. Rapidement, la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) publie une note portant sur la *stratégie relative à la prise en compte des risques des fumées d'incendie pour la sécurité et la santé des sapeurs-pompiers*, adressée à tous les directeurs départementaux des services d'incendie et de secours, dans laquelle sont rappelées les mesures de prévention devant déjà exister et évoquant « *la révision des doctrines opérationnelles et évolutions techniques* » (DGSCGC, 2017). La note est bientôt suivie d'un guide de doctrine plus détaillé ayant vocation à guider l'implémentation des nouvelles mesures visant à assurer la sécurité des sapeurs-pompiers en intervention. Ces mesures impliquent davantage de précautions lors des opérations, mais aussi le changement de certains matériels faisant partie du quotidien de ces professionnels ou de leurs usages.

Ces modifications et consignes nous semblent amorcer un changement de culture organisationnelle pour deux raisons : d'une part parce que nous nous trouvons dans des métiers où le matériel a une valeur symbolique particulièrement prégnante, et qu'y toucher revient à toucher la symbolique du métier ; d'autre part la culture des sapeurs-pompiers est teintée par la valeur du courage (en témoigne la devise des sapeurs-pompiers de Paris, *sauver ou périr !*) et malgré l'ensemble des précautions prises pour protéger les agents, les risques resteront inhérents à ce métier.

Les fonctions régaliennes de l'Etat semblent de façon générale présenter des cultures organisationnelles fortes, dont certaines s'incarnent dans un *esprit de corps* qui paraît constituer une partie de la cohésion professionnelle des métiers de la défense, la justice, la sécurité. Ces institutions au sens juridique du terme paraissent pourtant immuables tant leur légitimité repose sur leur historicité (voir par exemple l'étude de Fouchet & Turc, 2008) ; les symboles de leur capacité à traverser les âges, dont héritent les hommes et les femmes qui les constituent à chaque génération avec le devoir implicite ou explicite de les transmettre à leur tour, sont visibles partout dans les lieux, les individus et les rites : monuments aux morts, cérémonies de transmission, uniformes ou robes chargés d'éléments symboliques... La force de l'institution se matérialise tant qu'il semblerait à tout œil profane qu'elle serait restée intacte, inchangée depuis des siècles, ou au moins des décennies.

Mais l'étude de l'histoire de ces organisations montre que certaines de ces institutions ont évolué, parfois profondément, en sélectionnant les symboles et les pratiques, pour mieux s'adapter à la société française et à son évolution, y compris chez les sapeurs-pompiers (Retière, 1994). Les changements les plus flagrants, nous semble-t-il, apparaissent dans les manières d'appliquer les fonctions régaliennes, au travers notamment des politiques publiques. En témoigne les évolutions induites par le *new public management* (Gibert, 2002) et le souci actuel d'efficacité sur les fonctions militaires, policières et judiciaires. Les cultures organisationnelles et professionnelles paraissent plus ou moins rapidement modifiées par les impulsions de l'Etat, parfois déléguées pour leur gestion aux territoires, sans pour autant financer ces changements. La gestion opérationnelle et les doctrines restent régaliennes, et la gestion en est déléguée.

Or, si du point de vue du juriste tous les usagers doivent bénéficier des services des fonctions régaliennes de l'Etat de façon égale, les sciences de gestion nous apprennent, elles, que les changements dans ces organisations se font sur des temps parfois longs, pilotés au niveau local, qui impliquent donc que les politiques publiques soient adaptées en temps et en heure sur les territoires (voir par exemple nos travaux sur les déserts médicaux, Agopian *et al.*, 2016). Au-delà du fait que ce principe d'égalité puisse être momentanément mis à mal lorsqu'à l'échelon territorial, la mise en œuvre d'une politique publique puisse prendre des temps d'ajustement et des modalités différentes, nous souhaitons questionner la difficulté que

⁴ Voir notamment l'article de la Gazette des communes, intitulé « Poussières de fumées : un rapport explosif sur les risques pour les sapeurs-pompiers », paru le 30 octobre 2017.

les organisations publiques peuvent avoir à interpréter et mettre en œuvre des politiques édictées au niveau national, voire des recommandations de provenance internationale, puisque d'une part celles-ci peuvent impliquer de véritables mutations de culture organisationnelle (voir par exemple l'étude de Calciolari *et al.*, 2017) délicates à implémenter pour les responsables de ces organisations, et d'autre part la marge de manœuvre qui leur est laissée pourrait impliquer une dilution de l'intention initiale de l'impulsion nationale.

Ainsi nous formulons notre problématique de la façon suivante : **dans le domaine de la prévention des risques, comment les pilotes d'organisations publiques du domaine régalién, marquées par l'esprit de corps, conduisent-ils les changements attendus ?**

Pour cela, nous avons choisi d'étudier la sécurité civile dans le cadre de son évolution actuelle portant sur un risque professionnel encouru par les sapeurs-pompiers : l'exposition à des fumées toxiques. En effet, dans l'optique gestionnaire qui est la nôtre, l'intérêt du sujet se trouve dans l'applicabilité et l'application effective de changements impulsés et de leurs impacts directs dans l'organisation.

Afin de comprendre les stratégies, les capacités et possibilités des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) pour conduire ces évolutions, mais aussi prendre la mesure des difficultés rencontrées dans ce type de conduite de changement de culture organisationnelle, nous proposons une recherche enchâssée dans une posture interprétativiste à visée exploratoire, dans laquelle nous projetons de réaliser des entretiens semi-directifs avec des directeurs de SDIS. En accédant à « *ce qui se joue derrière les discours* » (Arborio & Fournier, 2010), nous tentons de mettre au jour la spécificité de modifier une culture où règne *l'esprit de corps*, sur lequel le régalién influe directement au niveau d'organisations décentralisées.

Dans une première partie de ce papier, nous effectuerons tout d'abord une revue de littérature relative à la perception des risques professionnels dans le métier des sapeurs-pompiers et sur *l'esprit de corps* qui les anime. Cette revue de littérature s'attachera à définir un cadre théorique en matière de changement culturel afin d'établir une grille de réflexion nous permettant d'analyser nos résultats. Dans la seconde partie de ce papier, nous exposerons la recherche de terrain conduite et nous discuterons les résultats auxquels elle a conduit.

Revue de littérature

Reconstruction historique, sociologique et psychologique de la culture et de la perception du risque de santé au travail

Conduire un changement culturel relatif à des risques n'est cependant pas anodin : nous pensons que la façon dont est perçu le risque étudié joue un rôle important dans la construction du contexte actuel dans lequel le changement doit être opéré tout autant que cette perception peut influencer à son tour les décisions qui seront prises à son sujet et leur acceptation par les sapeurs-pompiers eux-mêmes. Cependant, explorer comment s'insère la perception du risque dans la culture des organisations peut se faire par différentes perspectives. Nous avons par conséquent réalisé un bref tour d'horizon interdisciplinaire, afin de prendre en compte les apports de la sociologie, de la psychologie et de l'histoire concernant cette thématique.

Si aujourd'hui 25% des travailleurs en Europe considèrent que leur santé est affectée négativement par leur activité professionnelle selon la *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail* (Eurofound, 2015), il faut comprendre que l'état de cette inquiétude a fortement varié depuis plus d'un siècle. L'historienne Catherine Omnès (2009) propose de comprendre comment le risque professionnel est accepté dans certaines organisations ou milieu alors que le principe de précaution, comme nous le voyons dans notre propre étude, est de plus en plus prégnant.

La prévention des risques en milieu professionnel, comme le montre Omnès (2009), a été particulièrement lente à se mettre en place depuis le début du XXème siècle en raison de différents obstacles ayant trait :

- A la difficulté tout d'abord d'obtenir des connaissances robustes sur les risques encourus. Cependant, même lorsque les connaissances sont validées scientifiquement et accessibles, cela ne suffit pas

forcément à ce que les travailleurs s'en emparent et qu'une prévention soit mise en place. Notons d'ailleurs que le rapport de la CNRACL ayant déclenché les changements étudiés dans le présent papier était d'ailleurs assez ancien (2010), sans compter que la toxicité des fumées est également bien connue depuis plusieurs décennies des communautés médicales entourant le métier de sapeurs-pompiers.

- A la force des représentations liées aux risques en question : le risque peut être valorisé dans certains métiers et durant certaines périodes (c'est le cas du risque machine jusque dans les années 1960 selon Omnès, 2009)
- Aux jeux d'acteurs internes et externes aux organisations qui peuvent avoir intérêt à rendre un risque plutôt invisible (pour éviter par exemple des conséquences financières ou de réputation, voire selon Omnès (2009) pour des raisons idéologiques) ou plutôt visible (intérêts économiques à déployer une prévention spécifique).

Omnès (2009) donne à voir le processus lent faisant émerger, dans les différents pays européens, les systèmes de surveillance de la santé au travail tout au long du XXème siècle, rythmé par les connaissances des risques professionnels, les négociations, les réglementations, pour aboutir seulement dans les années 1990 à des mobilisations des travailleurs au sujet de leur sécurité, soit très récemment. En outre, selon l'historienne, ces mobilisations mettaient en avant davantage des demandes liées à des compensations financières qu'à une amélioration de la prévention sur les lieux du travail.

Néanmoins, aujourd'hui il semblerait que ce soit le cadre européen qui soit davantage porteur d'une volonté politique d'amélioration de la prévention des risques professionnels (Omnès, 2019). Parmi les arguments à la non application des recommandations européennes, l'importance des comportements à risque dans les discours par les travailleurs (non port des dispositifs de protection, non-respect des procédures de sécurité...) dû aux efforts contraignants demandés est souvent mentionnée.

Bien sûr, l'on peut s'attendre à ce que la culture organisationnelle joue un rôle crucial dans la façon d'appréhender les risques par le groupe social étudié, car il existerait bien entendu une construction sociale des risques. Celle-ci peut cependant être analysée de différentes manières dans le champ sociologique. Dans leur ouvrage *Risk and culture*, Douglas et Wildavsky proposaient dès 1983 une typologie pour rendre compte des contrastes dans les perceptions du risque et les réponses adoptées. L'on assiste ainsi à une catégorisation assez rudimentaire donnant lieu à quatre profils :

- **L'entrepreneur**, qui recherche le risque car placé dans une situation de forte concurrence, cela fait partie de sa nature.
- **L'administrateur**, qui dévalorise le risque car pris dans un système fortement hiérarchisé.
- **Le militant**, qui dramatise le risque en raison d'une motivation idéale puissante qui l'oppose au reste de la société.
- **L'exécutant**, qui subit le risque car sans possibilité décisionnelle, il développe un sentiment fataliste.

Bien qu'il y ait des exceptions individuelles ou locales, cette grille donne à comprendre que le risque est aussi perçu en fonction de contingences structurelles. Selon Duclos (1987), cela conteste vigoureusement l'idée d'une « universalité des critères de sélection des risques acceptables » comme l'entend la littérature sur le *risk assessment*. Ceci laisse présager des conséquences au niveau managérial : si les risques sont perçus différemment par les différents individus et groupes sociaux d'une organisation, alors il est probable que les actions prises par un établissement pour les contrer soient eux aussi perçues de manière variée. Cela implique-t-il, pour la direction d'un établissement, à rechercher un consensus sur la perception du risque avant de pouvoir mettre en place des actions ? Et peut-on réellement agir sur les contingences déterminant la perception des risques ? Si oui, comment ? Des discours suffiront-ils ? Autant de questions que pose la thématique à notre problématique générale.

Si ces questions se posent à nous, c'est notamment parce qu'il existe une forme de « fabrication du risque » (Duclos, 1987) : par exemple, dans l'industrie chimique l'individu peut être amené à craindre ou au contraire minimiser le risque en fonction des discours et attitudes des autres personnes du groupe auquel il appartient (Kouabéan, 2001). Il arrive donc que malgré une connaissance aiguë des risques liés à une activité qu'ils sont capables d'énumérer et de détailler, des acteurs adoptent simultanément des discours euphémisant considérablement ces mêmes risques (Duclos, 1987). La direction d'un établissement pourrait donc influencer la perception du risque, mais a-t-elle intérêt à le faire ?

Si la perception des risques paraît complexe, prise dans un jeu collectif, nous pouvons également s'attendre à ce que des facteurs individuels, notamment psychologiques, jouent un rôle. Kouabéan *et al.* (2007) montrent que l'évaluation du risque est fortement subjective et liée à des caractéristiques attachées au risque lui-même :

« Généralement, les gens perçoivent comme plus risqués qu'ils ne le sont en réalité, les événements peu fréquents, inconnus ou peu familiers, catastrophiques, et involontaires et comme moins risqués les événements fréquents, familiers, connus, moins catastrophiques et volontaires. Dans la même veine, le nombre de personnes simultanément affectées par l'accident, l'amplification sociale du risque (le fait que le risque comporte des conséquences qui vont au-delà des frontières des organisations qui les ont générés), ainsi que le caractère immédiat ou différé de ces conséquences, influencent également son évaluation (Slovic, 1994, Mullet et al., 1993). De même, les risques aux conséquences immédiates (exemple : accidents) semblent mieux perçus que les risques qui comportent des conséquences lointaines (exemple : maladies). »
(Kouabéan et al., 2007).

Pourtant, dans le cas qui est le nôtre, toutes les caractéristiques du risque (conséquences lointaines, fréquence basse, pas de contagion...) tendraient à en baisser l'évaluation chez les acteurs. Cependant, il faut aussi prendre en compte qu'au niveau individuel, des aspects psychosociologiques, cognitives et liées à l'évaluation de son exposition personnelle et de son aptitude à y faire face joueront également un rôle dans la réaction face à ce risque, le rendant ou non acceptable pour l'individu. Ainsi, les individus ayant tendance à surestimer leur aptitude pour faire face au risque, se sentent souvent peu concernés par des accidents. Cependant, cet optimisme disparaît lorsque le risque est perçu comme incontrôlable (Kouabéan *et al.*, 2007). Cela peut ainsi contribuer également à l'émergence de la mobilisation pour une meilleure prévention du risque cancérigène lié à la toxicité des fumées chez les sapeurs-pompiers.

Ainsi la perception du risque est une construction sociale liée à de multiples facteurs : sociaux, culturels, historiques, psychologiques, parfois même économiques. Mettre en place un dispositif de prévention efficace passera donc nécessairement par la prise en compte de cette perception comme changement culturel à conduire. Néanmoins, le secteur de la sécurité civile est marqué par des codes sociaux qui nous paraissent primordiaux à prendre en compte. Ainsi, pour pouvoir évaluer la place qu'ils tiendront dans la conduite d'un pilotage pour améliorer la prévention des risques par une direction, nous souhaitons comprendre précisément quel rôle joue l'esprit de corps dans l'organisation des sapeurs-pompiers.

L'esprit de corps comme ciment du groupe professionnel

L'esprit de corps est régulièrement cité lors de travaux de recherche portant notamment sur l'armée française (voir par exemple Bryon-Portet, 2011, 2013 ; Tranchon, 2012) mais l'expression est utilisée sans être définie, semblant être synonyme pour les auteurs de cohésion, d'esprit d'équipe, voire d'amitié entre les membres d'un corps d'Etat.

Pour mieux comprendre ce qu'il recouvre, l'ouvrage collectif dirigé par Guglielmi & Haroche en 2005 se révèle précieux car il offre plusieurs visions, correspondant aux multiples réalités dans lesquelles se manifestent

l'esprit de corps. On y trouve l'explicitation d'un phénomène inhérent à tout groupe social (Enriquez & Kaës, 2005), car toute entité collective produit des signes distinctifs qui permettra aux individus de se différencier du reste du monde (*identisation*) et de s'identifier à ceux du groupe (*identification*). Valeurs, normes, comportements sont autant d'éléments que l'individu va intérioriser.

Mais dans le cadre professionnel, l'esprit de corps naîtrait des activités communes réalisées par les individus : « à force de travailler ensemble, les gens élaborent des règles, des valeurs et des pratiques communément admises pour gérer leurs relations de solidarité, d'entraide, de complémentarité » (Sainsaulieu, 2014). Néanmoins l'esprit de corps est aussi consolidé par un statut juridique de l'identité professionnelle. Ainsi l'État a produit historiquement des corps dont l'esprit d'appartenance, légitimé par les autorités, est un élément moteur (Kessler, 2005). Dès lors il devient instrument d'identité sociale engendrant une solidarité et une transmission entre les membres du groupe (Sfez, 2005). C'est bien le cas des corps de la fonction publique, y compris celui des sapeurs-pompiers français. Ainsi le sapeur-pompier jouit-il d'un « statut social » grâce à l'appartenance à ce groupe aux liens étroits et puissants relativement à l'appartenance à d'autres groupes sociaux.

L'esprit de corps semble ainsi signifier qu'il existe un « dedans » et un « dehors » (Sfez, 2005). Ceci se retrouve dans les études de Bryon-Portet (2011, 2013) qui montrent comment les futurs militaires sont séparés du monde civil et comment leur formation se fera au travers de la construction de cette frontière : l'adoption de l'uniforme, par exemple, est déjà une rupture symbolique forte entre le milieu militaire et le monde extérieur (Bryon-Portet, 2011). L'on peut trouver d'autres signes tels que les rituels, un langage particulier, etc. pour « rappeler en permanence ces limites et interdire qu'elles soient franchies (dans un sens ou dans l'autre) » (Chevallier, 2006). L'esprit de corps implique donc une **délimitation** des frontières du groupe.

Cette délimitation se fera sur une base historique, puisque l'esprit de corps nécessite une histoire commune, base du groupe qu'il fonde et qui influencera son identité actuelle (Ansart, 2005). Il est observé que cet esprit de corps conditionnera les manières de penser, donc des idéaux et des valeurs auxquels les individus adhéreront, voire des croyances collectives. Enriquez (2005) va jusqu'à évoquer une dimension « mystique », notant que le groupe peut donner l'image d'une caste privilégiée. Cet aspect se retrouve par exemple dans la dimension « sacrée », voire « transcendante » des rites de l'Armée de l'Air étudié par Bryon-Portet (2013).

Ainsi les sapeurs-pompiers, comme les gendarmes décrits par François Dieu (2005), ont construit leur esprit de corps sur un certain nombre de valeurs fondamentales (exemplarité, dévouement, courage...) (Agopian *et al.*, 2012) qui constituent aujourd'hui encore l'identité du groupe et intériorisé par les individus comme un patrimoine commun. Pour Dieu (2005), lorsqu'il y a esprit de corps, l'individu à la fois se projette dans le groupe, considère le groupe comme une partie de lui-même, et enfin peut aller jusqu'à s'identifier totalement en ne dissociant plus ses intérêts personnels de ceux du groupe. Chevallier (2006) remarque que cette idée avait déjà été relevée par Herbert Simon pour qui l'individu se voit imposé un système de valeurs par le groupe qui peut aller jusqu'à se substituer à ses motivations personnelles.

Ainsi si l'esprit de corps semble se révéler presque comme une « amitié » comme le décrit Cédric Tranchon à propos des pilotes de la patrouille de France (2012), il semblerait que ce soit parce que l'individu a tendance à se conformer à ce qui est attendu de lui dans le groupe, et à en partager les valeurs, les ambitions, mais aussi à les défendre vis-à-vis de l'extérieur, ce qui résulte en une solidarité spécifique, engendrant des stratégies d'entraide (Kessler, 2005).

Pour Chevallier (2006), l'esprit de corps est autant le résultat d'un processus de façonnage des identités individuelles que celui d'un investissement personnel visant à intégrer un ensemble collectif. Il faut noter qu'en outre les individus sont initialement sélectionnés sur cette capacité à acquérir l'esprit de corps visé par le biais, par exemple, des concours d'entrée aux grandes écoles (Miaille, 2005).

En ce qui concerne les effets de l'esprit de corps, ils peuvent à l'évidence générer des éléments positifs comme négatifs. Tout d'abord, Ansart (2005) note qu'il permet à l'individu de s'identifier à un groupe bienveillant et ainsi assouvir son besoin d'appartenance et de protection. Il peut ainsi permettre à l'individu de « se dépasser », mais plus encore, à l'organisation de réaliser des performances extrêmes (Tranchon, 2012). D'un autre côté, selon Haroche (2005), il peut aussi engendrer une perte de sens critique de la part des individus, car l'indépendance d'esprit est une menace pour l'esprit de corps, qui mise sur le conformisme des individus pour obtenir cette forte cohésion. Les individus d'ailleurs attachés affectivement au groupe auraient l'impression de trahir, et se trouveraient peut-être réellement exclus de l'ensemble collectif s'ils venaient à ne pas adhérer sans réserver aux valeurs et croyances ; d'où la puissance de l'esprit de corps ! En outre Enriquez (2005) note que l'esprit de corps peut conduire à des effets pervers tels que le repli autarcique... voire des « tendances paranoïaques », engendrant des processus de persécution dans les cas les plus extrêmes.

Quoiqu'il en soit, l'esprit de corps se révèle donc être un facteur de cohésion extrêmement important pour les métiers qui en bénéficient ; les leaders en sont d'ailleurs conscients puisqu'ils ont la tâche de cultiver un « esprit fédérateur », une « synergie » (Tranchon, 2012), ce qui est pour le moins subtil. Pourtant, les organisations étant de moins en moins cloisonnées, tout autant que les métiers de la fonction publique, peut-on s'attendre à un délitement de celui-ci ? Pour Chevallier (2006), il faut s'attendre à une transformation de l'esprit de corps, et non une disparition car « *aucun groupe, notamment professionnel, ne peut se maintenir sans que cet esprit existe* ».

Bien plus qu'une simple amitié, l'esprit de corps se révèle donc dans cette littérature comme un levier pour l'organisation de structurer le groupe et de s'assurer que chacun de ses membres épousent leur rôle. Ceci nous paraît parfaitement rejoindre l'importance de la notion de « sujet organisationnel » (Bertolucci, 2017). Il pourrait revêtir une opportunité pour influencer la perception du risque, mais cela même paraît délicat, puisque cela impliquerait de manipuler la culture organisationnelle elle-même. Est-ce seulement possible ?

Les mécanismes du changement culturel

En admettant la question du changement culturel (Allaire & Firsirotu, 1984 ; Schein, 1990 ; Hatch, 1993), nous sommes amenés tout d'abord à considérer la polysémie inhérente de l'objet du changement lui-même. Les recherches menées à partir des années 1970 ne se contentent pas de constater l'importation de ce concept du champ de l'anthropologie, comme « mode de vie » d'un groupe ou d'une communauté (Smircich, 1983). Ils ont réuni sous le terme générique de « culture organisationnelle » un ensemble complexe de notions et de concepts émergents : connaissances et croyances partagées (Starbuck et Hedberg, 1977 ; Nystrom et Starbuck, 1984), molécules idéologiques (Starbuck, 1983 ; Beyer, 1981), symboles, langages, croyances, visions, idéologies, mythes, cadres de référence (Pettigrew, 1979), productions symboliques, représentations collectives, système d'idées (Delavallée, 1996), systèmes de symboles partagés (Allaire & Firsirotu, 1984), postulats de base, valeurs, artefacts culturels (Hatch, 1993 ; Denison, 1996). Dans l'intérêt des approches managériales, un consensus plus lisible s'est constitué progressivement autour des niveaux d'analyse de ce concept grâce à Schein (1990) : les artefacts (strate la plus accessible et mutable, mais qui pose un réel défi d'interprétation et de manipulation du sens), les valeurs partagées (moyennement accessibles et manipulables, elles posent le problème de la variabilité du partage et de l'ambiguïté entre valeurs affichées / internalisées / invisibles) et les postulats fondamentaux (croyances plus ou moins partagées, dont les porteurs sont peu conscients, mais structurant les perceptions et les comportements des salariés). Repérée comme un concept protéiforme dont les mécanismes sont difficilement préhensibles et contrôlables, la culture organisationnelle invite à prendre conscience des dangers de sa réification dans une approche volontariste du changement (Smircich, 1983 ; Pettigrew, 1979).

Dans le monde des organisations le changement des croyances et des valeurs partagées se produit spontanément, au gré des évolutions des groupes sociaux. La définition de la culture proposée par Schein

(1990) souligne son caractère dynamique : la culture est une « (1) trame de postulats fondamentaux, (2) développée, découverte ou inventée par un groupe, (3) qui apprend à résoudre des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, (4) avec des résultats suffisamment probants pour les considérer valides (5) et les transmettre et enseigner aux nouveaux membres (6) comme la façon correcte de percevoir, d'analyser et de réceptionner ces problèmes » (Schein, 1990 : 11). Pour le manager on note cependant la tentation de faire de la culture un levier de performance : ces évidences partagées légitiment et contraignent les comportements organisationnels (Katz & Kahn, 1968), peuvent mener à des myopies stratégiques et de l'inertie organisationnelle (Delavallée, 1996 ; Allaire & Firsirotu, 1984), et affecter les performances en légitimant ou délégitimant la structure, la stratégie et les systèmes organisationnels (Kerr et Slocum, 1987 ; Schiemann, 1992). Ainsi à compter des années 70, de nombreuses recherches ont tenté d'identifier des méthodes managériales pour induire, sinon imposer, des changements culturels durables au sein des organisations. Un regard rétrospectif permet de décanter ces méthodes en fonction de leur supposée contrôlabilité managériale en deux catégories : les approches volontaristes et les approches indirectes.

Dans le premier champ mentionné, les méthodes dévoilées par les auteurs à la suite de nombreuses études de cas se distinguent par le degré d'effort requis et la contrôlabilité supposée du changement culturel. Au premier plan se situent les tenants des « révolutions culturelles » au sein des organisations (Allaire & Firsirotu, 1984). Si la culture organisationnelle est un « système cohérent de postulats et de valeurs fondamentales qui distingue un groupe d'un autre et oriente son choix », elle est selon Gagliardi (1986) par nature un phénomène tenace et inaltérable. Elle le sera davantage selon le degré d'enracinement et de diffusion de ces valeurs. Ainsi, indique l'auteur, la révolution culturelle ne peut se faire qu'au prix d'une réinvention organisationnelle au cours de laquelle les équipes dirigeantes sont remplacées, des désinvestissements financiers et affectifs sont entrepris, les personnels sont renouvelés, des symboles et des artefacts anciens sont détruits pour être remplacés par de nouveaux. Pour autant, si ce contexte s'apparente pour l'organisation à une situation de crise interne, la complexité et les imprévus d'un changement organisationnel à grande échelle vient renforcer l'imprévisibilité des effets finaux des changements culturels attendus. Il est à noter que si dans de nombreux pays aux valeurs collectives et aux mécanismes de socialisation puissants (Japon, Chine), le changement par les artefacts est considéré un moyen effectif d'évolution culturelle (messages, slogans, hymnes, uniformes, etc.), cette approche s'avère moins efficace et plus hasardeuse dans des contextes empreint d'individualisme et de cynisme organisationnel.

D'autres approches volontaristes moins radicales situent les leaders au cœur du travail symbolique qui gouverne les changements organisationnels. Par ces interventions symboliques, les leaders cherchent à légitimer et à expliquer le projet de changement en communiquant des symboles et des métaphores qui s'adressent aux sentiments, à la satisfaction, aux valeurs et aux croyances des acteurs (Nadler et Tushman, 1997 ; Perret, 1994 ; Prasad, 1993 ; Pfeffer, 1981 ; Denis et al., 1996). Leur approche consiste à la fois à articuler des visions fortes, porteuses de sens et de valeurs partagées pour l'avenir, et à traduire ces valeurs en des actes et des comportements affichés qui serviront de modèles avec lesquels les employés pourront s'identifier (Bass & Avolio, 1993, 1994). La formation et l'éducation sont également perçues comme des leviers actifs et effectifs du changement culturel (Quy, 2001). Le postulat de base de ces interventions est de reconnaître que l'information seule ne suffit pas au changement car les acteurs organisationnels font face à des « limites cognitives [et] sont piégés par leurs propres postulats et croyances invisibles » (Quy, 2001), ces barrières invisibles (Lorsch, 1986) faisant des organisations d'in vraisemblables « prisons psychiques » (Morgan, 1986) dont le changement appelle des méthodes « normatives-rééducatives » (Chin & Benne, 1969), que nous ne développerons pas ici car elles impliquent l'intervention d'acteurs extérieurs.

La seconde famille d'interventions présente dans la littérature met l'accent sur les dangers de la réification de la culture organisationnelle et les difficultés inhérentes aux interventions la visant directement. Les approches indirectes du changement culturel prennent davantage appui sur les liens de congruence qui s'établissent intrinsèquement entre la culture, la stratégie organisationnelle, la structure et les systèmes

organisationnels. D'une part, des décalages éventuels entre les dimensions formelles et informelles de l'organisation auraient pour effet une perte d'efficacité et de performance de par leurs effets désorganisateur sur les comportements managériaux et productifs des salariés (Schwartz & Davis, 1981). D'autre part, ces liens constituent un levier indirect de changement culturel, dans la mesure où les changements des systèmes formels imposent dans un second temps des évolutions des perceptions, des idées des croyances et de valeurs partagées. En termes d'efficacité du changement, les systèmes de contrôle figurent comme piste privilégiée pour nombre d'auteurs. Ainsi, pour Kerr et Slocum (1987), « ... *une grande partie de la culture a trait au contrôle des comportements et des attitudes des membres de l'organisation, or le système de récompense est le moyen principal d'assurer ce contrôle. Le système de récompense définit les relations des individus avec l'organisation dont ils sont les membres en spécifiant les échanges qui s'y établissent : il spécifie les contributions que l'on attend de leur part et explicite les valeurs et les normes auxquelles l'organisation doit se conformer, ainsi que la réponse à laquelle les individus doivent s'attendre eu égard à leurs performances.* » Naro (1993) prolonge cette réflexion en montrant que les différentes familles de systèmes de contrôle peuvent entraîner des changements culturels significatifs. Illustrant ses propos par les systèmes de rémunération basés sur a) sur le grade-ancienneté ; b) sur la performance individuelle, c) sur un ensemble de critères tels l'ancienneté, la performance collective et organisationnelle, Naro (1993) indique les mécanismes qui génèrent des changements culturels alignés, basés sur des valeurs communautaires-féminines, individualistes-masculines ou communautaires-masculines, sous-tendues respectivement par des logiques égalitaires, équitables ou mixtes. Le changement culturel peut dans ce cas s'étaler sur une période plus longue de temps, mais la robustesse des mécanismes de transformation assure une plus grande fiabilité des changements culturels attendus. Les organisations publiques pourraient davantage mobiliser ces vecteurs du changement culturel, en raison de la diffusion de plus large de systèmes de contrôle : la rémunération liée à la performance, l'utilisation des systèmes d'indicateurs, les entretiens annuels d'évaluation généralisés ou encore les systèmes de contrôle qualité.

Etude de cas

Questions de recherche

Au travers de cette recherche et pour répondre à notre problématique, il convient ainsi de s'interroger sur le rôle de l'esprit de corps dans une démarche d'évolution de la culture : peut-il être un stabilisateur pour préserver la culture organisationnelle malgré les changements induits, ou bien au contraire être un moteur du changement culturel sur le sujet de la perception des risques ?

Pour mieux comprendre si un tel mécanisme existe dans le cadre des spécificités de notre étude, nous proposons une analyse au travers de trois questions de recherche :

- Conduire un changement sur la thématique de la prévention des risques, est-ce différent des autres politiques conduites ?
- Comment l'esprit de corps et la culture autour des risques professionnels s'influencent-ils au sein de l'organisation ?
- Les directeurs sont-ils des agents de changement vis-à-vis de la perception des risques professionnels ?

Ces questions de recherche permettent ainsi d'ouvrir progressivement la question du lien entre le pilotage d'une organisation du domaine régalien et le rôle qui joue, ou que pourrait y jouer, l'esprit de corps.

Afin de pouvoir apporter des éléments de réponse à ces questions de recherche, nous nous sommes engagés dans une étude de cas portant sur les sapeurs-pompiers et la prévention du risque que représente la toxicité des fumées dans leur métier.

Présentation du cas et design de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une approche exploratoire, visant à comprendre, au travers des analyses d'acteurs praticiens eux-mêmes, les mécanismes de changement mobilisés dans le contexte de la sécurité civile française. Afin de conduire une analyse comparative des différents SDIS sur une thématique unique, notre attention s'est portée sur celle de la *toxicité des fumées*. En effet, lorsque la caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales (CNRACL) a rendu public son rapport sur l'impact des fumées d'incendie sur la santé des sapeurs-pompiers, en particulier une « *sur mortalité modérée pour certains types de cancers* » (CNRACL, 2017), la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) a rapidement réagi en éditant une doctrine et un guide de pratiques nationaux visant à guider les SDIS dans la prise en compte de ce risque. Or, ceux-ci sont de capacité très variée, et peuvent aussi adopter des stratégies différentes pour apporter ce changement.

Par conséquent, nous avons choisi d'interroger des directeurs départementaux ou directeurs départementaux adjoints de service d'incendie et de secours via des entretiens semi-directifs, en face à face ou par téléphone, afin de pouvoir établir ces principales trajectoires. Le choix de nos interviewés repose d'une part sur le niveau d'action que nous souhaitons étudier (le pilotage de l'organisation) et d'autre part sur le fait que ces acteurs, de part leur ancienneté dans la profession et leur positionnement critique dans le choix des mesures déployées pour la sécurité des agents au sein des SDIS face à la toxicité des fumées, peuvent être considérés comme de véritables experts (Glaser *et al.*, 1985) de l'objet de notre recherche.

Le guide d'entretien utilisé se trouve en annexe. Les SDIS sélectionnés l'ont été pour leur taille différente⁵ afin de prendre en compte la diversité des situations rencontrées par ces établissements ; sur les 15 SDIS contactés, 8 ont répondu à notre appel.

Catégorie des SDIS étudiés	Nombre	Effectifs des établissements en 2018	Budget annuel de la catégorie en 2018
A	3	En moyenne 1007 personnels SP par établissement, correspondant à 306 sapeurs-pompiers pour 100 000 hab.	Entre 57 & 197 M€
B	4	En moyenne 379 personnels SP par établissement, correspondant à 406 sapeurs-pompiers pour 100 000 hab.	Entre 28 & 88 M€
C	1	En moyenne 144 personnels SP par établissement, correspondant à 523 sapeurs-pompiers pour 100 000 hab.	Entre 11 & 41 M€

Tableau 1 : Répartition et situation des SDIS participant à l'enquête au regard de leur catégorie d'appartenance.

Il convient de remarquer ici que la situation de ces établissements est très disparate : en termes d'effectifs, de population à protéger ainsi que de budget à disposition, les SDIS font face à des problématiques très différentes. Par ailleurs, d'autres différences apparaissent de façon moins évidente, comme le fait que certains départements soient beaucoup plus confrontés au feu que d'autres : par exemple le risque feux de forêt est très central pour la culture de certains SDIS, et quasi inexistant pour d'autres. Par ailleurs certains SDIS sont confrontés à des problématiques qui pèsent sur leur santé financière par rapport à d'autres (voir par exemple notre étude sur les déserts médicaux : Alfano *et al.*, 2018). Il sera important de prendre en compte ces disparités lors de l'analyse de nos résultats.

⁵ Classés par catégorie de A à C, les SDIS les plus importants peuvent avoir un effectif près de dix fois supérieurs aux plus petits ; les problématiques, notamment budgétaires, ne sont pas du tout les mêmes.

Deux entretiens ont été réalisés en face à face, les six autres par voie téléphonique. L'intégralité des entretiens ont été enregistrés, retranscrits, puis codés afin qu'une analyse thématique de contenu puisse être réalisée. L'analyse thématique de contenu a porté sur les axes suivants :

- Actions entreprises par l'établissement
- Accompagnement du changement (discours, pédagogie, planification)
- Gestion des parties prenantes (notamment les syndicats)
- Dernières évolutions de la perception des risques par les sapeurs-pompiers
- Prégnance de l'esprit de corps et influence dans le processus étudié
- Intentions de maniement de la culture organisationnelle et de l'esprit de corps

La comparaison des réponses des directeurs nous permettra de dresser un tableau des représentations de ces acteurs dans le cadre de la problématique qui nous intéresse ici, à savoir de comprendre dans le domaine de la prévention des risques, comment les directions d'organisations publiques du domaine régalién, marquées par l'esprit de corps, conduisent-elles les changements attendus ?

Résultats

La perception et la culture du risque par les sapeurs-pompiers.

L'ensemble de nos répondants s'accordent sur un certain nombre d'affirmations relatives aux sapeurs-pompiers et à leur perception actuelle du risque :

- Le risque « inutile » est de moins en moins valorisé dans le métier ici étudié : « *aujourd'hui, les jeunes ne rechignent jamais sur les protections. Ils sont conscients du risque, ils portent les équipements demandés. Ils ne les remettent pas en question et ne sont pas réellement dans une recherche du danger. Certes l'activité leur promet de leur apporter quelque chose dans leur vie : une expérience assez dure, très rapidement. Mais sur sa propre sécurité, celui qui prend des risques inutiles n'est pas bien considéré, non.* » (DDA, SDIS de catégorie A). Nous percevons ici que le contrôle social dans ces organisations joue plutôt en faveur d'une dévalorisation du risque.
- Cette perception est toutefois relativement récente : « *il est vrai qu'avant, on insistait beaucoup sur le danger. Même, dans les publicités, on pouvait voir des pompiers le visage barbouillé de suie. On ne fait plus cela, ce n'est plus l'image que l'on vend, celle du feu en plein visage. Et d'ailleurs, dans la réalité, ça n'arrive que rarement car on est bien protégé ! Et combien de feux fait-on par an ? Dans un département comme le nôtre... ça n'a plus de sens de communiquer ainsi.* » (DDA, SDIS de catégorie B).

Cependant, certains répondants soulèvent des questions inattendues sur les mécanismes de mise à l'agenda de la prévention des risques : « *dans la profession, nous avons souvent évoqué certaines causes probables. Vous savez, on sait depuis longtemps que les fumées sont toxiques, ce n'est pas nouveau. La CNRACL l'avait évoqué depuis longtemps d'ailleurs, en 2010 ou quelque chose comme ça, mais ça n'avait pas vraiment fait de bruit. Et puis soudain, au moment même où les industriels de la protection individuelle sont en perte de vitesse, ce dossier remonte et revient sur la table. Leur fournissant un beau marché pour les années à venir, car il va falloir équiper tous les pompiers de France.* » (DDA – SDIS de catégorie B). Bien qu'il nous est impossible de vérifier un tel lien de cause à effet, il apparaît que des intérêts économiques puissent être à l'œuvre autour des organisations de la sécurité civile et influencer la gestion de leur prévention des risques.

Une conduite de changement prudente et réfléchie sur des modes variés

En ce qui concerne la posture des établissements pour résoudre la question de la protection des personnels, l'ensemble de nos répondants s'accordent sur un discours soulevant la nécessité de ne pas céder à la polémique malgré l'emphase médiatique et syndicale au vu du peu de ressources scientifiques disponibles sur le sujet de la toxicité des fumées. Plutôt que de se précipiter, nos répondants ont tous affiché une posture

mesurée afin de relativiser la perception du risque encouru au regard des autres risques de la profession, parfois bien plus prégnants et pourtant acceptés. Plutôt qu'une réaction rapide, ils ont opté pour la mise en place d'une réflexion, souvent collective, visant à prendre des mesures dans les années à venir. Cependant, nous pouvons déjà remarquer différentes appréhensions dans la conduite de cette réflexion, qui implique une posture spécifique de la part de la direction de l'établissement. Nous nommons volontairement, pour faciliter la lecture de ces résultats, ces trois postures comme suit :

- **La recherche de leadership** : « *le sujet de la toxicité doit être un cheval de bataille, mais peut-être pas un parmi tant d'autres ; il serait pertinent que nous montrions une posture forte, que cela transparaisse dans nos discours comme un sujet majeur sur lequel nous nous mobilisons.* » Ici le répondant est celui d'un SDIS de taille importante (catégorie A). Il s'agit aussi du SDIS le plus avancé dans la mise en œuvre de ses préconisations, qui consistent principalement en la mise à disposition de matériels d'hygiène à bord des véhicules et de protocoles de nettoyage avant même de remonter dans le véhicule. Ces dispositions font l'objet d'une analyse afin qu'une phase d'ajustement, après celle de test, leur permette d'améliorer le dispositif qu'ils ont mis en place.
- **La posture pragmatique, raisonnée** : « *ce que j'ai souhaité, c'est que nous soyons pragmatiques : il y a déjà des précautions ordinaires prises, nous avons peu de retours scientifiques sur le sujet de la toxicité. Par conséquent, nous avons constitué un groupe de travail, sur une approche coûts-bénéfices : que serait-il raisonnable de mettre en œuvre au regard de la sécurité supplémentaire obtenue pour nos agents ?* » Dans cette interview, le répondant est le directeur d'un SDIS de taille intermédiaire (catégorie B). Le sujet a été remis à un service de santé et sécurité au travail, qui a constitué le groupe de travail intégrant différents experts, notamment médicaux, qui est chargé d'établir les préconisations à mettre en œuvre. Certaines d'entre elles sont déjà mises en œuvre, comme des aménagements dans les casernes. Si les retours sont positifs, les démarches seront étendues. Un second SDIS, lui aussi de taille intermédiaire, a adopté la même posture : un groupe de travail visant à établir les recommandations afin d'appliquer la doctrine publiée par la DGSCGC, avec le soin de ne pas « surréagir » à cause de la polémique créée sur le sujet.
- **La posture de gestion du conflit** : « *dans notre département, les syndicats se sont très fortement emparés du sujet, avec des revendications fortes sur la santé des sapeurs-pompiers. Par conséquent, nous leur avons suggéré de nous proposer eux-mêmes des solutions que le SDIS pourrait apporter. La tension est retombée, mais leurs suggestions sont souvent des solutions techniques, relativement insuffisantes, comme le fait d'acheter des machines à laver. Nous devons compléter la réflexion plus tard.* » Dans ce SDIS de taille intermédiaire (catégorie B), le directeur départemental explicite bien la nécessité de d'abord calmer le jeu sur le sujet avant de se lancer dans la mise en œuvre d'actions de prévention. D'ailleurs, dans ce SDIS aucune des préconisations n'a encore été transcrite en action concrète à porter, à la différence des autres SDIS étudiés. Cela peut être dû aux moyens limités qu'ils ont à disposition, mais peut-être aussi à la stratégie adoptée, avec une résolution de conflits comme axe prioritaire. Il est à noter que dans les autres SDIS, des revendications syndicales ont aussi eu lieu sur le même thème. Cependant, les répondants SDIS qui ont adopté l'une des deux autres postures n'ont pas ou très peu utilisés des termes évoquant une quelconque menace constituée par les syndicats. Celle est peut-être moins perçue par les autres SDIS.

Il serait bien entendu erroné d'établir une corrélation entre la taille du SDIS et l'avancée des actions de prévention ou le style de conduite de changement adopté sur la base d'un si petit échantillon. Cependant, cela peut tout de même traduire que la conduite du changement sera adaptée en fonction du contexte de l'établissement, des ressources qu'il a à sa disposition et des priorités stratégiques et ambitions qui sont les siennes (avoir un rôle de leadership sur un territoire, gérer les conflits présents...). Autrement dit, le sujet de

la toxicité des fumées peut être perçue comme un « changement comme un autre », pouvant éventuellement être saisi pour bénéficier de l'opportunité potentielle qu'il génère.

Néanmoins, force est de constater qu'aucun de nos répondants n'a affiché une démarche volontariste. Les changements sont au contraire presque considérés subis au regard d'un contexte changeant sur lequel ils ont peu de prise. Beaucoup d'entre eux nous font part d'une « *évolution de la société* » (DDA - SDIS de catégorie B), où « *le collectif a moins d'importance, les jeunes pompiers cherchent moins à faire partie du groupe* » (DDAIS – SDIS de catégorie B). Un autre répondant nous expliquera : « *les mœurs ont changé, et il faut vivre avec son temps, le SDIS doit s'adapter* » (DDAIS - SDIS de catégorie A).

Dans la partie suivante, nous confronterons ces résultats à notre littérature, afin d'en tirer des éléments de réponse à notre problématique et dresser les hypothèses qui nous semblent les plus vraisemblables pour comprendre les mécanismes à l'œuvre entre changement et culture organisationnelle marquée par l'esprit de corps.

Discussion

Une évolution conduite entre consensus et opportunité

Les résultats de notre étude montrent que les directeurs ne cherchent pas à changer la culture organisationnelle en elle-même. Il n'a jamais non plus été question d'emprunter des leviers indirects, comme les systèmes de contrôle tels que proposés par Kerr & Slocum (1987) ou Naro (1993), pour changer l'attitude des acteurs à l'égard du risque. Plutôt, le souci des acteurs semble se porter sur la conciliation des injonctions provenant à la fois de la DGSCGC, des syndicats et des personnels dont les attentes nouvelles reflètent l'évolution de la société. Dans cette optique, la culture de l'organisation leur paraît moins être modifiable qu'être une contingence avec laquelle composer. Aucun des répondants n'affiche une posture où l'on s'aventurerait à modifier la culture organisationnelle : est-elle considérée trop délicate à manipuler ? Une telle entreprise est-elle perçue trop risquée ?

Ici, la thématique étant celle de la toxicité des fumées, il faut en réalité prendre en compte que les directions réagissent à des injonctions dont la cause leur paraît souvent peu robuste : plusieurs de nos répondants nous ont fait remarquer que les mesures prises le sont pour contrer un risque dont on ne sait rien ou presque : aucune étude scientifique en France ne permet de mesurer réellement l'ampleur de l'impact de l'exposition des sapeurs-pompiers à des fumées toxiques. Par ailleurs, pour beaucoup d'entre eux, les interventions Incendie sont relativement rares : 80% de l'activité des sapeurs-pompiers aujourd'hui consiste en le secours d'urgence aux personnes (DGSCGC, 2018). Seulement 6 à 7% des interventions correspondent à des incendies, dont une partie d'entre elles (variable d'un SDIS à l'autre) ne sont pas en milieu clos. Il en résulte :

- D'une part, qu'il s'agit bien d'avoir à faire à la culture organisationnelle dans la mesure où cela répond à des *croyances* sur le risque plus qu'à des faits scientifiques ;
- D'autre part, que les mesures prises le sont à partir d'un risque extrêmement difficile à déterminer, tout autant que l'efficacité des actions elle-même est incertaine et peu vérifiable.

A noter qu'il ne s'agit pas ici d'un cas spécifique puisque nous avons vu dans notre revue de littérature que ces situations d'incertitude sur le risque et la manière de s'en prémunir, au contraire, sont récurrentes dans l'histoire de la prévention des risques professionnels (Omnès, 2009). Les causes du changement paraissant trop incertaines, les acteurs sont donc plutôt dans une logique de conciliation et de recherche de consensus, étant dans l'impossibilité d'évaluer l'efficacité réelle de ces mesures. La posture adoptée, bien que différente, revient systématiquement à retrouver un statu quo satisfaisant pour les différents acteurs identifiés. Par conséquent, ici, la politique de prévention des risques, par la nature même de la thématique, ne peut que difficilement être intentionnelle, guidée uniquement sur une finalité précise de la protection contre un danger particulier.

Pourtant, plusieurs d'entre eux considèrent la situation comme une opportunité à saisir pour renforcer la coordination des parties prenantes s'étant avancées sur la thématique. Un directeur de SDIS de catégorie A nous précisera par exemple : « *il faut saisir ce genre de sujet pour travailler ensemble, pour mobiliser et s'organiser* ». Quand bien même les acteurs n'entendent pas imposer une évolution tacite de la culture organisationnelle en faveur d'une prévention face à un risque de toute façon trop incertain, certains d'entre eux perçoivent néanmoins des possibilités pour agir sur la cohésion du groupe. La question de la place de l'esprit de corps dans ce processus revient donc se poser.

L'esprit de corps : mis en péril ou renforcé par l'évolution de la perception des risques ?

Tout d'abord, nos répondants nous ont permis de corroborer la vision de Sainseaulieu (2014) sur l'esprit de corps : ce n'est pas seulement par les discours et les rites que se constitue cet esprit collectif mais bien par le fait que les acteurs ont à vivre ensemble des activités et des événements forts : « *ce qui fait l'esprit de corps, pour moi, ce n'est pas tant les cérémonies et l'uniforme, non, c'est surtout ce qu'on a vécu ensemble. Quand on a été avec les gars sur des interventions très difficiles, par exemple. Là, ça change votre vie et votre relationnel avec cette équipe en particulier. Et c'est ça l'esprit de corps, d'avoir traversé des choses ensemble, au-delà des différends personnels et des diversités. C'est ce qui fait qu'on se sent appartenir au corps ensuite* » (DDA – SDIS de catégorie B). Ce « vécu ensemble » près du danger, qui bâtit l'esprit de corps construit-il aussi alors la façon dont on perçoit le risque ?

Si l'identité des sapeurs-pompiers a longtemps reposé sur le mythe du héros intrépide, comme plusieurs de nos répondants nous l'ont raconté (« *à l'époque pour être des nôtres, il fallait avoir mangé de la fumée* » ; « *à une époque pour faire comprendre aux nouveaux volontaires l'intérêt de porter un ARI, on les mettait dans une pièce où on brûlait du bois et des hydrocarbures. Une fois qu'ils ressortaient noirs de suie et suffoquant, on leur disait voilà, c'est pour cela que tu dois porter une protection !* » (DDA – SDIS de catégorie C) ; les traditions ont bien changé puisque les nouvelles générations n'accepteraient plus de telles épreuves : ils ont davantage conscience des risques d'une part, et demandent d'autre part des explications sur la raison des exercices qui leur sont imposés. La nouvelle doctrine de la DGSCGC, publiée pour faire face à un besoin supplémentaire de précautions face à un risque mal connu, est caractéristique de la poursuite de cette évolution de la culture des sapeurs-pompiers vers un souci particulier de la protection personnelle.

Toutefois, nous confirmons ce que notre revue de littérature nous laissait pressentir : au travers de l'esprit de corps, la perception du risque est elle aussi internalisée. La culture organisationnelle teintée du souci collectif donne justement à voir cette recherche de consensus de l'ensemble des acteurs internes sur comment percevoir le risque et comment y répondre d'une manière qui démontre la dimension toujours collective de l'organisation, avec le souci de l'autre : « *l'esprit de corps, c'est justement aller protéger chacun d'entre nous. Quelque chose que l'on ne fait pas assez, je trouve, c'est d'aller parler aux gars des centres, à ceux qui font des interventions tous les jours ou presque, de façon à être raccord sur ce qu'il convient de faire, en commençant par avoir conscience de la façon dont ils vivent les choses* » (DDA de SDIS de catégorie B). Ce verbatim nous semble particulièrement révélateur de cette volonté marquée de réduire les dissonances entre les différents acteurs de façon à conserver une cohésion maximale.

Pourtant au regard de notre définition de l'esprit de corps, intimement lié à des valeurs de la profession et une identité spécifique construite autour d'une idée d'un « collectif », il convient de se demander si cette surenchère de protection ne risque pas de venir éroder d'une part une identité qui repose sur une prise de risque, privant l'esprit de corps d'une partie de son « âme » d'origine, et d'autre part de placer l'individu au-devant de la dimension collective, prépondérante dans l'esprit de corps. Autrement dit, cette évolution de la culture organisationnelle et les changements qui sont conduits mettent-ils à mal l'esprit de corps ? Dans le même temps, il convient de remarquer que l'esprit de corps des sapeurs-pompiers est marqué par le vécu autour d'événements hors du commun : nos conclusions sont-elles valables pour des institutions dont l'esprit de corps ne reposerait pas sur une expérience commune proche du risque et de l'évènement extrême ?

Les avis divergent parmi nos répondants. Une partie d'entre eux maintient que la protection des individus est dans la droite ligne de l'entretien de l'esprit de corps : « *si on pousse l'analogie avec le corps humain, alors nous allons forcément essayer de protéger tous nos membres, même les plus proches du danger, même aux extrémités. Ce qui serait contraire à l'esprit de corps, ce serait de sacrifier une partie, justement, en se fichant du danger* » (DDA – SDIS de catégorie A). Ainsi mettre en place des mesures visant à protéger davantage les individus serait plutôt perçu comme un moyen de renforcer l'esprit de corps. Ces répondants ne voient pas spécifiquement de risque qu'encourrait l'esprit de corps dans leur établissement. Cependant, l'autre partie des répondants considère au contraire que l'évolution de la culture des sapeurs-pompiers peut provoquer des « ruptures » dans l'esprit de corps : « *aujourd'hui les gens sont dans une recherche d'équilibre des temps personnels et professionnels. Autrefois, lorsqu'on était en caserne, c'était pour être en groupe ; aujourd'hui, le volontaire en caserne va aussi rechercher du temps pour soi, en s'isolant avec un smartphone ou une tablette. Ce n'est pas forcément négatif, mais les temps ont changé, le collectif n'a plus la même importance. Dans ce cadre, oui, l'esprit de corps est en risque* » (DDA – SDIS de catégorie B). Un autre répondant parlera lui aussi de ruptures possibles, « *car il peut y avoir rupture de confiance si les pompiers y voient une faiblesse de l'établissement, un risque mal maîtrisé. Quand bien même nous savons tous être dans une profession où on ne peut supprimer le risque ! Mais il nous faut décider à quel moment il est acceptable et à quel moment il ne l'est pas* » (DDA – SDIS de catégorie C). Cependant ces deux répondants reconnaissent aussi que la gestion du changement constitue précisément une opportunité pour renforcer l'esprit de corps, au travers notamment d'une communication adaptée pour fédérer les acteurs autour d'un sujet : « *comme tout autre projet, cela dit, on peut s'en servir pour améliorer la cohésion. C'est-à-dire que si cela a du sens pour eux de travailler à cette sécurité, alors oui, on peut faire un groupe de travail, les mobiliser autour de la question* » (DDA – SDIS de catégorie A). Dans ce discours, précisément, l'objet même du changement apparaît importer peu : ce qui va primer, c'est l'aptitude de la direction à saisir le nouveau sujet pour en faire un support de lien entre les acteurs, favorisant donc une action collective et renforçant l'esprit de corps.

Il nous apparaît que, dans le cadre d'une culture organisationnelle où le collectif est prépondérant, piloter un SDIS revient à résoudre un paradoxe entre un besoin d' « immobilité » ressenti par les acteurs (la préservation du collectif, des traditions, de réguler durablement les relations, et tout ce qu'incarne l'esprit de corps) et la nécessité d'ajuster de façon permanente ces mêmes règles régissant le collectif et son action, dans la mesure où la société évolue et qu'incidemment l'esprit de corps, poreux, évolue lui-même. Entre collectif et individualisme, immobilité et changement, la position des directeurs nous paraît revenir à celle d'une recherche régulièrement renouvelée de consensus temporaires sur les règles de l'organisation et à la vision pertinente des risques encourus.

Conclusion

A travers la discussion, dans cet article, nous avons tenté d'apporter des pistes de réponse aux différentes questions de recherche soulevées. Nous concluons sur les principales réponses apportées pour chacun des trois questions.

Conduire un changement sur la thématique de la prévention des risques, est-ce différent des autres politiques conduites ?

Nous avons pu montrer que La thématique de la prévention des risques est un domaine qui apparaît toujours en construction, en particulier parce qu'il existe une **construction sociale du risque** influencée par différents facteurs que subissent les organisations : d'une part la perception du risque est influencée par l'évolution globale de la société ; d'autre part les organisations publiques ne sont pas détachées des jeux économiques liés à la prévention des risques, qui peuvent favoriser ou inhiber l'émergence d'actions de prévention.

En outre, l'incertitude liée à l'existence du risque, ses conditions d'apparition et l'efficacité des mesures prises pour s'en prémunir semble jouer un rôle considérable dans la posture adoptée par les directions. En

effet, dans le cas étudié l'imprécision sur l'efficacité des mesures prises et des effets réels de l'exposition à la toxicité des fumées poussent les directeurs à orienter leurs actions davantage sur la conciliation des acteurs et la recherche d'un consensus.

Par ailleurs, nous avons constaté que certains éléments doivent être pris en compte dans la conduite d'une politique de prévention des risques dans ce contexte :

- **La connaissance** concernant le risque et l'efficacité des mesures de prévention,
- **La perception du risque** par les acteurs concernés par la politique de prévention,
- **Les attentes** de ces mêmes acteurs en termes d'attitude et de réaction de la part des directions face au sujet de la protection de leurs agents,
- **Les capacités financières de la structure en question.**

Comment l'esprit de corps et la culture autour des risques professionnels s'influencent-ils au sein de l'organisation ?

Nous avons montré que l'esprit de corps, chez les sapeurs-pompiers, se constitue au moins en partie lorsque le collectif est au contact du risque. Mais en outre, il implique des attentes des acteurs internes les uns vis-à-vis des autres sur la question de la protection : les acteurs cherchent à faire face aux risques de façon collective afin de mieux se protéger. La direction se sent souvent attendue sur ce point.

Dans ce cadre, l'esprit de corps agit comme un stabilisateur de la culture organisationnelle, mais est simultanément renforcé par la présence du risque dans la profession.

Les directeurs sont-ils des agents de changement vis-à-vis de la perception des risques professionnels ?

Plutôt que de se positionner comme agents de changement, les directeurs se positionnent davantage comme des médiateurs afin de retrouver un statu quo temporaire acceptable par les différents partis. Les évolutions envisagées par les directeurs portent autant sur la perception des risques que sur le maintien de la cohésion et l'efficacité de la coordination entre les acteurs.

Ainsi notre étude permet de pressentir que l'esprit de corps semble pousser les acteurs à **réduire les dissonances** au sein du collectif au sujet des risques et de la posture à adopter pour les prévenir. Cela est cohérent avec la définition de l'esprit de corps, qui rapproche les individus sur leur perception du monde et les comportements à adopter. Il en résulte une **recherche constante de consensus, ou au moins d'une stabilité temporaire**, sous forme de statu quo, sur ce qu'il convient de percevoir et de faire face à un danger identifié.

Nos entretiens laissent entrevoir des postures variées adoptées par les SDIS en fonction des moyens dont ils disposent et des problématiques qu'ils rencontrent. En conduisant le changement de manière raisonnée et itérative, par tâtonnements, chacun d'entre eux saisit à la fois les enjeux des injonctions impulsées au niveau national et les opportunités que le changement revêt pour le contexte actuel de chacun des SDIS. Dans ce cadre, l'esprit de corps est loin d'être un invariant sur lequel il conviendrait de s'appuyer : **l'esprit de corps est mouvant**, évoluant avec la société malgré sa définition d'une séparation du « reste du monde ». L'esprit de corps, loin d'être aussi indépendant et immuable, est ainsi en partie maîtrisé par des acteurs qui tentent d'en préserver l'intérêt central : une cohésion des équipes durable.

Ainsi les directeurs de SDIS, pris entre les injonctions de l'organe étatique qu'est la DGSCGC et les volontés de leurs personnels, ne se positionnent-ils pas comme agents de changement, mais plutôt comme médiateurs dans le but d'organiser le consensus autour de la prévention contre les risques professionnels.

Le domaine du régalien ne semble pas échapper par ailleurs aux difficultés posées par la prévention des risques : ces organisations n'échappent aux impacts économiques de la prévention du risque. De plus, l'incertitude régnant sur les impacts du risque et l'efficacité des mesures prises pour s'en prémunir enferme

les décideurs dans des logiques qui relèvent davantage de la modération des différentes volontés des parties prenantes, en s'appuyant sur un principe de précaution, que d'une réelle politique de prévention des risques.

Néanmoins, ces conclusions ont des limites puisque nous ne pouvons les transposer avec certitude aux autres organisations régaliennes en dehors de la sécurité civile. Par exemple, l'évolution de la perception du risque observée chez les pompiers, plus soucieux de leur sécurité personnelle, est-elle semblable chez les policiers et les militaires ? D'autres études pourront explorer cette question pour compléter nos travaux.

Les apports de cette étude sont divers. D'un point de vue théorique, nous montrons que l'objet « esprit de corps » peut être manipulé dans la recherche, notamment du point de vue de la cohésion du groupe social dans les organisations régaliennes. Néanmoins, un grand nombre de questions se posent autour de cet objet, car il n'apparaît pas manipulable par les acteurs interrogés dans cette étude. Est-ce pourtant véritablement un axe qui leur échappe ? Pour plusieurs de nos répondants, l'esprit de corps doit être institué et protégé par la direction d'un établissement ; pour autant, il paraît bien peu aisé de formuler des voies de maîtrise de l'esprit de corps. Au niveau théorique, la recherche en management public doit donc encore être enrichie de travaux portant sur cet objet de façon à mieux en saisir, non plus cette fois la définition, mais les usages qui peuvent en être faits d'un point de vue managérial et les risques qui seraient associés à une telle manipulation.

Du point de vue managérial, ces travaux mettent en évidence les difficultés liées à la conduite de politique de prévention des risques dans les organisations publiques. Loin d'être détachée de la société et de ses enjeux économiques, l'organisation du domaine régalien, en particulier lorsque le risque fait partie inhérente du métier exercé, se retrouve à organiser des mesures de prévention moins basées sur l'efficacité de la protection des personnes que sur les différentes parties prenantes à ménager pour maintenir la forte cohésion des équipes et des niveaux hiérarchiques, incarnée par ce fameux esprit de corps. Nous souhaitons par ailleurs mettre en évidence que les équipes de direction se soumettent volontiers à l'exercice de cohésion, conscientes de son utilité critique, mais ne s'exercent que peu à manipuler cet objet. La possibilité de telles manœuvres autant que sa pertinence sont des questions qui restent à ce jour en suspens : le domaine régalien aurait-il intérêt à influencer la perception et la prise de risque par les équipes ?

Références bibliographiques

Agopian P., Alfano N., Bertolucci M., Saint Jonsson A. & Tiberghien B. (2016). « La contribution des SDIS à la problématique de l'accès aux soins : réflexion autour de la notion de désert médical. » *Revue Générale de Droit Médical*, n°58, mars 2016, pp. 25-46.

Alfano, N., Bertolucci, M., Saint Jonsson, A. & Tiberghien, B. (2018). « Accès aux soins en contexte de désertification médicale : un rôle tampon joué par la « chaîne de secours » ? Le cas des sapeurs-pompiers français. » *Gestion et management public*, volume 6 / 3(1), 51-70.

Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.

Ansart P. (2005). « L'esprit de corps : réflexions épistémologiques », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, L'esprit de corps, démocratie et espace public, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée » p. 183-199.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554.

- Bertolucci, M. (2017). Fin de la décision et fin du décideur. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(55), 87-112.
- Beyer, J. M. (1981). Ideologies, values, and decision making in organizations. *Handbook of organizational design*, 2, 166-202.
- Bryon-Portet C. (2013). « Les rites de convivialité dans les escadrons de chasse de l'armée de l'air », *Communication et organisation*, n°44.
- Bryon-Portet C. (2011). « Les pratiques rituelles de l'École de l'air », *Communication et organisation*, n°40.
- Calciolari, S., Prenestini, A., & Lega, F. (2017). « An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals ». *Public Management Review*, 1-23.
- Chevallier J. (2006). « L'esprit de corps en question(s) », *Droit et société*, vol. 1, n°62, p. 261-267.
- Chin, R., & Benne, K. D. (1969). *General strategies for effecting changes in human systems* (pp. 22-45). Human Relations Center, Boston University.
- Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Territoriales (2017). *Impacts et prévention des risques relatifs aux fumées d'incendie pour les sapeurs-pompiers*, mars.
- Denis, P. (1996). D'imagos en instances : un aspect de la morphologie du changement. *Revue française de Psychanalyse*, (4), 1171-1186.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Dieu F. (2005). « Le corps et l'esprit gendarmiques », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, L'esprit de corps, démocratie et espace public, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 299-322.
- Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (2017). *Note n°2017-154 portant sur la stratégie relative à la prise en compte des risques des fumées d'incendie pour la sécurité et la santé des sapeurs-pompiers*.
- Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (2018). *Les statistiques des services d'incendie et de secours*, édition 2018, consultables sur www.interieur.gouv.fr/Publications/Statistiques/Securite-civile
- Douglas, M., Wildavsky, A. (1983). *Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers*. University of California Press.
- Duclos D. (1987), « La construction sociale du risque : le cas des ouvriers de la chimie face aux dangers industriels », *Revue française de sociologie*. Vol. 28, n° 1, p. 17-42.
- Enriquez E. (2005) « Croyance et mécanismes de défense dans les communautés », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, L'esprit de corps, démocratie et espace public, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 25-43.
- Eurofound (2015). *First findings: Sixth European Working Conditions Survey, Résumé*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fouchet R., & Turc E. (2008). "L'olf And Changes In The French Public Sector. The Case Of Paul Cézanne University–Aix-Marseille III." *Strategic Change Management in the Public Sector: An EFMD European Case Book*, 81.

- Gibert P. (2002). « L'analyse de politique à la rescousse du management public ? ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare. » *Politiques et management public*, vol. 20, n° 1, pp. 1-14.
- Glaser, R., Chi, M. T. H., & Farr, M. J. (1985). *The nature of expertise*. Columbus, OH: National Center for Research in Vocational Education.
- Guglielmi G. J. & Haroche C. (2005). *Esprit de corps, démocratie et espace public*, Paris, PUF, coll. « La politique éclatée », 324 p.
- Haroche C. (2005). « Modes de comportements et types d'aspirations dans les mouvements de jeunesse en Allemagne (1918-1933) », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, *L'esprit de corps, démocratie et espace public*, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 45-69.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Kaës R. (2005). « La métaphore du corps dans les groupes. Les réciprocitys métaphoriques du corps et du groupe », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, *L'esprit de corps, démocratie et espace public*, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 91-117.
- Katz, D., Kahn, R. L., Pacifico, M., Sidro, G., & Usellini, L. (1968). *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Etas libri.
- Kessler M. C. (2005). « L'esprit de corps dans les grands corps de l'État en France », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, *L'esprit de corps, démocratie et espace public*, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 277-298.
- Kouabénan, D. R. (2001). « Culture, perception des risques et explication des accidents », *Bulletin de psychologie*. N°54, p. 329-342.
- Kouabénan D. R., Cadet B., Hermand D., Muñoz Sastre M. T. (2007). « Chapitre 6. Des facteurs structurants aux biais ou illusions dans la perception des risques », in Dongo Rémi Kouabénan *et al.*, *Psychologie du risque*, De Boeck Supérieur « Ouvertures psychologiques », 2007, p. 77-89.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2).
- Miaille M. (2005). « Les prédispositions à l'esprit de corps : les candidats au concours de la magistrature », in Gilles J. Guglielmi *et al.*, *L'esprit de corps, démocratie et espace public*, Presses Universitaires de France « La Politique éclatée », p. 227-275.
- Morgan, G. (1986). *Creating social reality: Organizations as cultures*.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). Implementing new designs: managing organizational change. *Managing strategic innovation and change*, 595-606.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). Managing beliefs in organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 20(3), 277-287.
- Omnès C. (2009). « De la perception du risque professionnel aux pratiques de prévention : la construction d'un risque acceptable », *Revue d'histoire moderne & contemporaine*. N° 56-1, p. 61-82.
- Perret, V. (1994). *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement : Dualité de l'action et ambivalence des représentations* (Doctoral dissertation, Paris 9).

- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures Andrew M. Pettigrew. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in organizational behavior*, 3, 1-52.
- Prasad, P. (1993). Symbolic processes in the implementation of technological change: A symbolic interactionist study of work computerization. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1400-1429.
- Quy, N.H. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *Academy of management Review*, 26(4), 601-623.
- Retière, J. N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire : du dévouement à la compétence. *Genèses*, (16), 94-113.
- Sainsaulieu, R. (2014). *L'identité au travail : Les effets culturels de l'organisation*. Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schiemann, W. (1992). Why change fails. *Across the board*, 29(4), 53-54.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 30-48.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Starbuck, W. H., & Hedberg, B. (1977). Saving an organization from a stagnating environment. *Strategy+structure= performance*, 2, 45-80.
- Starbuck, W. H. (1983). Computer simulation of human behavior. *Behavioral Science*, 28(2), 154-165.
- Trançon C. (2012). « La petite musique de la Patrouille de France », *Le journal de l'école de Paris du management*. Vol 4, n° 96, p. 38-43.

Guide d'entretien à destination des DD SIS/DDA

Conduire le changement de culture organisationnelle là où règne *l'esprit de corps* : le cas de la sécurité civile et des risques professionnels

Introduction : l'idée de l'étude est née du rapport de la CNRACL qui a déclenché les inquiétudes autour d'un « cancer des pompiers ». Avec les nouvelles directives et notamment le guide de doctrine publié par la DG, le cas nous permet d'étudier la conduite du changement dans des organisations où les évolutions sont délicates du fait d'une forte culture professionnelle et organisationnelle. Nous souhaitons étudier les capacités, les stratégies développées, les possibilités pour les mener à bien.

Actions du SDIS pour appliquer les injonctions de l'Etat

- Quelles ont été les mesures prises dans votre SDIS suite à ce dossier et notamment le guide de doctrine ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré dans la mise en œuvre de chacune d'entre elles ?
- Ces actions ont-elles été facilement acceptées ? Pourquoi ?
- Le côté « sécurité personnelle » permet-il de réduire la résistance au changement ?
- Vous paraît-il y avoir une trop grande distance entre ce qui est demandé au niveau étatique et ce qui est réalisable « sur le terrain » ?
- Avez-vous la sensation de devoir faire des efforts pour maintenir une cohérence entre les deux niveaux ? Par quoi cela passe-t-il ?

Culture organisationnelle & esprit de corps

- Diriez-vous que la perception du risque par les SP a changé ces dernières années ? (est-ce une nouveauté ou un thème ancien qui ressort sous une autre forme ?)
- L'esprit de corps qui règne dans les SDIS paraît porter des valeurs, une identité... dont la prise de risque est inhérente. Les changements demandés n'entrent-ils pas en conflit avec les valeurs, voir l'esprit de corps ?
- Diriez-vous au contraire qu'une politique visant à améliorer la sécurité des agents, même fastidieuse, vous aide à assurer l'esprit de corps au sein de votre SDIS ? Pourquoi ?
- L'annonce médiatique du rapport qui a eu lieu l'année dernière est-il le genre d'évènement qui risque de mettre à mal l'esprit de corps ?