

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

Anaïs Saint Jonsson, Emil Turc, Philippe Agopian

▶ **To cite this version:**

Anaïs Saint Jonsson, Emil Turc, Philippe Agopian. Conduire le changement de culture organisationnelle là où règne l'esprit de corps Le cas de la sécurité civile et des risques professionnels. Colloque Revue Politiques et Management Public, Dec 2018, Paris, France. halshs-01969707

HAL Id: halshs-01969707
https://shs.hal.science/halshs-01969707

Submitted on 4 Jan 2019

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.

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

Anaïs Saint Jonsson
Maître de conférences IMPGT
CERGAM, Aix-Marseille Université[1]

Philippe Agopian
Médecin-colonel de sapeurs-pompiers
Sdis 13[2]

Emil Turc
Maître de conférences IMPGT
CERGAM, Aix-Marseille Université[3]

Proposition de communication rattachée au thème 3 (changements des missions des administrations régaliennes)

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

Les fonctions régaliennes de l'Etat sont teintées d'une aura d'éminence particulièrement prégnantes dans les organisations qui sont chargées d'en développer les politiques publiques et leur application sur les territoires français. Il en résulte des cultures organisationnelles fortes, dont certaines s'incarnent dans un *esprit de corps* qui paraît constituer une partie de la cohésion professionnelle de ces métiers : défense, justice, sécurité…

Ces institutions au sens juridique du terme paraissent 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.

Pourtant, l'étude de l'histoire de ces organisations montre que certaines de ces institutions ont évolué, parfois profondément, en *triant* 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'efficience sur les fonctions militaires, policières et judiciaires. Les cultures organisationnelles voire professionnelles même paraissent plus ou moins rapidement modifiées par les impulsions de l'Etat, parfois déléguées pour leur gestion aux territoires, sans pour autant les financer. La gestion opérationnelle et les doctrines restant régaliennes, la gestion en étant 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 les organisations publiques peuvent avoir à interpréter et mettre en œuvre des politiques édictées au niveau national, puisque d'une part celles-ci peuvent impliquer de véritables mutations de culture organisationnelle (voir par exemple l'étude de Calciolari *et al.*, 2017) difficiles à

[1] Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France
[2] Service départemental d'incendie et de secours des Bouches-du-Rhône, Marseille, France
[3] Aix Marseille Univ, Université de Toulon, CERGAM, IMPGT, Aix-en-Provence, France

mettre en œuvre 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.

Pour cela, nous avons choisi d'étudier la sécurité civile dans le cadre de son évolution actuelle portant sur les risques professionnels encourus par les sapeurs-pompiers. 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.

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* »[4]. 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 presse[5] 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* »[6]. 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 parce que la culture des sapeurs-pompiers est teintée d'une forme d'*intrépidité* (en témoigne leur devise, *sauver ou périr* !) qui paraît contraire à une surenchère de précautions de sécurité.

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 espérons pouvoir mettre au jour la spécificité de modifier une culture où règne *l'esprit de corps,* sur lequel le régalien influe directement au niveau d'organisations décentralisées.

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.

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.

Fouchet R., & Turc E. (2008). "Lolf 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.

Retière, J. N. (1994). Être sapeur-pompier volontaire : du dévouement à la compétence. *Genèses*, (16), 94-113.

[4] CNRACL, *Impacts et prévention des risques relatifs aux fumées d'incendie pour les sapeurs-pompiers*, mars 2017.

[5] 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.

[6] Note de la DGSCGC 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*.