



**HAL**  
open science

# L'agilité des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) au prisme des proximités

Jean-Marc Sales

► **To cite this version:**

Jean-Marc Sales. L'agilité des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) au prisme des proximités. Gestion et management. Université Clermont Auvergne, 2023. Français. NNT : 2023UCFA0110 . tel-04528827

**HAL Id: tel-04528827**

**<https://theses.hal.science/tel-04528827>**

Submitted on 2 Apr 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.

THESE DE DOCTORAT

Présentée et soutenue publiquement le 19 octobre 2023 par

**JEAN-MARC SALES**

**L'agilité des Services départementaux d'incendie et  
de secours (SDIS) au prisme des proximités**

**Composition du jury**

**Directeurs de recherche** **Corinne ROCHETTE**, Professeure des Universités,  
Université Clermont Auvergne

**Laurent MERIADE**, Professeur des Universités,  
Université Clermont Auvergne

**Président du jury** **Damien TALBOT**, Professeur des Universités,  
Université Clermont Auvergne

**Rapporteurs** **Sophie CROS**, Professeure des Universités,  
Université Le Havre Normandie

**David HURON**, Professeur des Universités,  
Université Côte d'Azur

**Suffragants** **Bruno TIBERGHEN**, Maître de Conférences HDR,  
Université Aix-Marseille

**Invité** **Pierre GAMEL**, Lieutenant-colonel,  
SDIS du Loiret

**Ecole doctorale** Sciences Economiques, Juridiques, Politiques et de Gestion

**Spécialité** Sciences de gestion (Section 06)

**Laboratoire** Clermont Recherche Management (EA3849)



*L'université Clermont Auvergne n'entend donner ni approbation, ni improbation, aux opinions émises dans cette thèse, ces opinions devant être considérées comme propres à leur auteur.*



## Remerciements

La préparation d'une thèse est un investissement important sur le plan intellectuel mais aussi sur un plan plus personnel.

Il y a très longtemps que j'avais un projet en ce sens. L'idée m'a trotté dans la tête dès le début des années 2000. Les aléas de la vie ont fait que ce projet est longtemps resté en gestation.

C'est en 2018 que mon collègue Laurent Mériade m'a proposé d'écrire avec lui un article sur deux thèmes qui suscitaient un grand intérêt chez nous : l'urgence et l'histoire. Il s'agissait alors de répondre à un appel à contributions pour un numéro spécial de la Revue internationale de psychologie et comportements organisationnels (RIPCO) intitulé : « Histoire de la pensée managériale ». Se fût donc mon premier article, co-écrit avec Laurent Mériade, que je remercie une première fois d'avoir suscité cette collaboration. Le titre de ce travail paru en 2020 était « Le management de l'urgence dans les organisations ? Les réponses apportées par Napoléon Bonaparte ».

Par la suite, nous avons aussi eu l'opportunité de travailler avec le Lieutenant-colonel des sapeurs-pompiers Pierre Gamel. Un article sur les valeurs co-écrit avec Laurent Mériade a résulté de cette nouvelle collaboration. Puis j'ai publié une communication sur la cohésion de groupe, laquelle a été proposée comme article en 2023 (elle est à ce jour en 3<sup>ème</sup> révision).

Ainsi m'est venue l'idée de rassembler tous ces travaux dans un document afin de les mettre en perspectives, et a germé l'idée de réaliser une thèse par essais.

Il fallait donc m'inscrire en thèse et choisir un directeur de thèse. Mon choix s'est naturellement porté sur Laurent Mériade, mais aussi sur Corinne Rochette dont l'expertise sur mon sujet de thèse était incontournable.

Je les remercie chaleureusement pour toutes les raisons précédentes mais aussi pour leurs conseils avisés sur bien des plans. J'ai beaucoup apprécié leur prise de hauteur et en même temps la précision de leurs conseils. Notre collaboration s'est toujours déroulée dans un esprit d'écoute mutuelle ce qui me fait dire que - malgré la lourdeur de la tâche - je n'avais jamais l'impression de travailler tellement échanger avec eux était stimulant. C'est d'ailleurs avec impatience que j'attends de collaborer à nouveau avec Corinne et Laurent sur d'autres projets.

Je remercie également Suzanne Apitza et Pierre Mathieu, tous deux membres du Comité de suivi de ma thèse qui m'ont donné de précieux conseils sur sa rédaction.

Mes remerciements s'adressent naturellement aux membres de mon jury qui ont accepté d'en faire partie, de lire mon travail et m'en faire un retour.

Merci tout d'abord aux deux rapporteurs les professeurs Sophie Cros et David Huron. Vous me faites l'honneur d'évaluer ce travail de thèse. Votre expérience, vos éclairages avisés seront autant d'éléments pour enrichir mes réflexions et ouvrir de nouvelles pistes. Il me tarde d'échanger et de débattre avec vous lors de la soutenance.

Je remercie également les suffragants, le professeur Damien Talbot dont l'expertise, reconnue sur les proximités, sera pour moi précieuse et avec qui j'ai travaillé à l'IAE Clermont-Auvergne

ou dans le cadre du laboratoire CleRMA. Je remercie également Bruno Tiberghien, maître de conférences HDR, avec lequel j'ai eu l'occasion de dialoguer lors du 10<sup>ème</sup> colloque AIRMAP 2021 de Clermont-Ferrand, un échange que j'avais particulièrement apprécié. Son expertise sur les territoires et le milieu sapeur-pompier sera d'un grand apport pour moi.

Sans les sapeurs-pompiers, cette thèse n'aurait pas pu voir le jour. J'adresse mes plus chaleureux remerciements tout d'abord au Lieutenant-colonel Pierre Gamel - que je connais et côtoie avec grand plaisir depuis très longtemps - pour son écoute et ses compétences professionnelles qui m'ont été très utiles dans ce projet. Nos fréquents échanges m'ont permis de consolider mes connaissances sur les sapeurs-pompiers et leur profession, un milieu fascinant où les découvertes sont permanentes.

Mes remerciements vont aussi au Lieutenant-colonel Dominique Gaag qui m'a fourni des informations et explications capitales pour mieux comprendre la situation des sapeurs-pompiers dans certains contextes. Ma gratitude s'adresse également au Capitaine Laurent Lanus et au Lieutenant Victor De Campos de Figuereido, ainsi que leurs collègues volontaires du Centre d'intervention et de secours, qui ont pris le temps de répondre, avec toujours beaucoup de précision, à mes questions, lors de l'enquête réalisée auprès d'eux.

Enfin, j'adresse un grand merci aux médecins-chefs sapeurs-pompiers Natalie Alazard et Coralie Gayraud. Elles m'ont éclairée sur la situation de la médecine d'urgence et le rôle des sapeurs-pompiers, dans sa prise en compte, en collaboration avec les autres acteurs locaux. Merci aussi à Jean-Claude Luche, ancien Président du Conseil départemental et à Chrystel Teyssède pour leur concours à mes travaux et leur écoute. Je ne pouvais imaginer en 1996 lors de ma première rencontre avec Jean-Claude Luche - alors que je travaillais de manière temporaire au Crédit agricole après mon service militaire - que nos chemins se croiseraient 25 ans plus tard dans le cadre d'un travail doctoral. J'associe aussi le Contrôleur-général Florès qui fût à l'origine de certains des projets développés dans cette thèse et qui m'a proposé de venir étudier la prise en charge du risque incendie relatif aux feux de forêt sur l'Hérault. Je n'ai pas pu donner suite à cette proposition par manque de temps, mais ce n'est que partie remise.

Pendant ces années de doctorat, j'ai participé aux formations de l'Ecole doctorale Sciences Economiques, Juridiques, Politiques et de Gestion (SEJPG) dirigée par le professeur François Aubert que je remercie aussi pour son entrain et sa positivité.

J'ai suivi avec intérêt les séminaires du laboratoire CleRMA (Clermont Recherche en Management) et j'y ai découvert toute la variété de la recherche en gestion. A ce titre, je remercie également Sylvain Marsat son directeur et son assistante de direction Ntxhee Li pour leur écoute et leur soutien dans ce projet et pour la possibilité qu'ils m'ont donnée de présenter régulièrement mes travaux lors des séminaires transversaux. Merci aussi à Christine Lambey-Cecchin et Anne Albert-Cromarias de m'avoir aussi permis de le faire lors des séminaires de l'axe STeRA (Stratégie Territoires et Réseaux d'Acteurs) du Laboratoire ClerMa. J'adresse toute ma gratitude aux autres doctorants pour nos échanges toujours constructifs et amicaux. Je pense notamment à Cassandra Delorme, Serge-William Dan, Eléonore Mérour, Clara Sicard et Cyril Verdier.

Sur le plan scientifique, je tiens aussi à remercier Sandrine Espinouze, Jean Mailfert et Anne Viallefont qui m'ont apporté leur expertise pour relire et pour confirmer certains de mes résultats sur le plan des statistiques. ce fût le cas, lors de l'enquête de l'essai 2 sur la cohésion des personnels.

J'adresse des remerciements tous particuliers à Benjamin Williams-Rambaud, directeur de IAE Clermont Auvergne, pour son encouragement et soutien dans ma démarche, celle de faire une thèse en étant PRAG, et ses conseils avisés autour de la thèse par essais qui je l'espère aura des prolongements pour ma carrière professionnelle.

D'une manière générale, je voudrais également associer à ces remerciements les collègues de l'IAE qui m'ont écouté. J'étais attentif à leur expérience de chercheur, laquelle m'a aussi nourri. Je pense naturellement à Pierre Chaudat, Eléonore Marbot et Yves Mard.

Il me reste également à remercier Jean-Bernard Marsat, Laurent Trognon et Dominique Vollet, enseignants chercheurs de l'IRSTEA à Clermont-Ferrand, aujourd'hui INRAE que j'ai contactés en 2013 pour évoquer un projet de thèse sur les territoires. Malgré le fait que ce projet n'ait pu aboutir à l'époque, je leur sais gré de leur ouverture d'esprit et de leur bienveillance et échanges qui m'ont inspiré dans mes travaux sur les acteurs territoriaux que sont les sapeurs-pompiers.

J'avais d'ailleurs côtoyé les sapeurs-pompiers lors de mon service militaire effectué en 1995 et 1996, à la base aérienne 101 de Toulouse Francazal où l'une de mes affectations était d'assurer la sécurité des personnes et des biens au site de l'Etablissement du commissariat de l'air 783, à Balma (ETCA 783). Ainsi, j'avais suivi une formation de sapeur-pompier de l'armée de l'air dispensée par l'adjudant Martin que je remercie également bien des années après. C'est sûrement là que ce trouve les racines de ce projet réalisé de nombreuses années après. Ces deux exemples m'ont probablement influencé et ont permis la gestation de mes idées ce qui démontre, encore une fois, qu'un projet se construit souvent sur un temps long !

Un grand merci à mes amis dont certains se sont intéressés à mes recherches ce qui est toujours stimulant en termes d'écoute mais aussi pour avoir un éclairage extérieur m'obligeant à clarifier ma pensée pour leur expliquer ce que je cherchais

Je voudrais également remercier mes parents, aujourd'hui décédés, qui m'ont éduqué et permis de faire des études supérieures longues de l'IUT de Rodez à l'Université des sciences sociales de Toulouse. Je leur dédie aussi ce travail ainsi qu'à ma fille chérie Juliette qui, malgré son jeune âge, s'est intéressée à mes travaux. Juliette me posait régulièrement des questions sur les sapeurs-pompiers et l'avancement de ma thèse lorsqu'elle me voyait travailler à la maison. Elle s'est donc occupée de mes études comme moi des siennes ! J'espère qu'elle y puisera des sources d'inspiration dans son propre parcours de formation en retenant qu'à n'importe quel âge nous pouvons étudier et progresser !





## Sommaire

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>15</b>
<b>Partie 1. Le cadre des travaux réalisés .....</b>	<b>23</b>
Chapitre 1. Le cadre juridique et organisationnel de l'intervention des SDIS .....	27
Chapitre 2. Les organisations hautement fiables (OHF ou HRO) et l'agilité.....	47
Chapitre 3. Les proximités.....	73
<b>Propositions de recherche.....</b>	<b>87</b>
Chapitre 4. Approche générale de nos recherches.....	93
<b>Conclusion : positionnement de notre recherche .....</b>	<b>111</b>
<b>Partie 2. les essais .....</b>	<b>119</b>
<b>Essai 1. Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français .....</b>	<b>125</b>
<b>Essai 2. Analyser et développer la cohésion de groupe dans une organisation : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours .....</b>	<b>149</b>
<b>Essai 3. L'agilité organisationnelle au prisme de l'heuristique des proximités : une application au cas d'un SDIS face à la pandémie de la Covid-19.....</b>	<b>179</b>
<b>Essai 4. L'agilité territoriale d'un SDIS grâce à ses proximités inter-organisationnelles : l'exemple du maintien d'une offre médicale d'urgence dans un département du Sud-Ouest de la France.....</b>	<b>203</b>
<b>Essai 5. Le degré d'agilité face à des risques anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux pris en charge par le SDIS du Nord .....</b>	<b>227</b>
<b>Partie 3. Discussion .....</b>	<b>243</b>
Chapitre 5. Le contexte des SDIS créé des proximités fortes à l'origine de leur agilité....	247
Chapitre 6. La proximité institutionnelle permet à l'aide des valeurs l'agilité des SDIS ..	283
Chapitre 7 La dynamique des proximités crée l'agilité .....	297

<b>Synthèse et conclusion de la partie 3 .....</b>	<b>321</b>
<b>Conclusion générale et apports .....</b>	<b>327</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>355</b>
<b>Références juridiques (par ordre chronologique) .....</b>	<b>387</b>
<b>Lexique des sigles et des acronymes .....</b>	<b>393</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>399</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>425</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>427</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>431</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>435</b>
<b>Titre, résumé, mots-clés .....</b>	<b>445</b>
<b>Title, summary, keywords .....</b>	<b>447</b>





# **Introduction**

## **générale**



## Introduction générale

« Courage et dévouement » ! Telle est la devise des sapeurs-pompiers, que les événements de l'incendie de Notre-Dame de Paris en 2019 et des incendies géants de l'été 2022 ont encore une fois mis en exergue. Mais ce constat n'est pas récent.

Si l'on se réfère à Joan Deville (2013), l'organisation des sapeurs-pompiers serait corrélée avec l'émergence et le développement des villes pour pallier à l'inorganisation des secours en cas d'incendie. Ainsi, les premiers corps de sapeurs-pompiers apparaissent dès la Renaissance.

En 1811, suite à l'incendie de l'ambassade d'Autriche à Paris, Napoléon 1<sup>er</sup> crée par décret le corps des sapeurs-pompiers et notamment la brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Ils disposent de moyens matériels et humains sur un territoire communal.

On voit déjà apparaître le creuset fondamental de l'action des sapeurs-pompiers :

- une intervention au bénéfice de la collectivité qui présente des externalités fortes,
- un territoire d'exercice, lequel est historiquement la commune,
- un contexte d'urgence et de risque souvent complexe.

C'est dans ce cadre que vont se développer l'organisation et la technicité des sapeurs-pompiers.

Progressivement, se met en place une fonction sociale, puis un métier, lequel va déboucher sur un statut (décret du 25 mars 1852).

L'organisation communale est confirmée par le décret du 29 décembre 1875. Les sapeurs-pompiers sont placés sous l'autorité du ministère de l'Intérieur et leur mission principale de lutte contre les incendies est définie. L'année 1901 est importante avec la loi sur les associations qui va permettre la création d'unions et d'amicales chez les sapeurs-pompiers.

L'environnement devient plus incertain au fil du temps, ce qui nécessite une prise en compte du risque et de l'urgence différente, avec des outils et des organisations territoriales plus complexes. Le matériel se modernise. Il faut recruter des hommes pour l'entretenir. C'est l'apparition des premiers professionnels, lesquels feront ensuite face aux urgences.

Suite au développement économique, conséquence de la 1<sup>ère</sup> et de la 2<sup>ème</sup> révolution industrielle, les risques se diversifient, évoluent et gagnent potentiellement en ampleur.

Le matériel se modernise sur le plan de la lutte contre les incendies et sur le plan médical. En 1924, le Commandant Cot crée le premier secours mobile permettant la respiration artificielle. Le décret du 29 décembre 1875 avait déjà permis l'affectation de médecins dans le corps des sapeurs-pompiers. Ces derniers vont les sensibiliser et les former aux secours. Ainsi apparaîtront le secourisme et les débuts embryonnaires des missions de secours médical aux habitants. Le périmètre de compétences des sapeurs-pompiers est parfois divergent selon les pays. En France il est large car, au-delà des incendies, il s'étend aussi à la prise en charge des accidents de la circulation et plus largement à l'aide à la personne et à la protection de l'environnement. Les missions évoluent.

Après-guerre, est créée la protection civile, rattachée au ministère de l'Intérieur qui deviendra en 1975 la direction de la sécurité civile. Les fréquentes inondations et l'incendie très



destructeur de la forêt Landaise en 1949 ont suscité une réflexion débouchant sur l'élaboration des plans ORSEC (organisation rapide des secours) pour mieux gérer les crises. La gendarmerie, la police, les services hospitaliers, les secouristes et les sapeurs-pompiers sont concernés.

Le décret du 7 mars 1953 règlemente l'organisation territoriale des sapeurs-pompiers. Le cadre de la commune s'avère alors un échelon peu adapté pour faire face à certains risques. En conséquence, un décret du 20 mai 1955 va créer les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).

Cependant, quel que soit le pays où les sapeurs-pompiers exercent leurs missions, l'on retrouve chez eux des points communs : l'attrait pour l'action en urgence, les valeurs ainsi que la cohésion face aux risques et incertitudes du métier (Thompson et Bono, 1993 ; Simpson, 1996 ; Rosca et al., 2021 ; Flores et Haire, 2021, 2022).

Il existe une constante : les organisations de sapeurs-pompiers doivent être agiles face aux événements auxquels elles font face. Nous nous appuyons ici sur la définition de Barrand (2006, pp. 41 et 42) : « le concept d'organisation agile s'est-il attaché à décrire un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence « observation et décision »), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise ». Cette agilité peut mieux être comprise et analysée à l'examen des proximités créées dans l'action entre sapeurs-pompiers.

Ces proximités sont géographique (Rallet et Torre, 1995) mais aussi cognitive (les acteurs construisent une même base de connaissances, d'expériences, l'usage d'un même langage), institutionnelle (lois, règlements, usages, habitudes, normes culturelles et valeurs), organisationnelle (structure, culture, technologies identiques) et sociale (confiance, amitiés, expériences communes), (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015).

### **Notre question de recherche vise à déterminer comment l'agilité des SDIS se relie avec leurs proximités dans un cadre intra-organisationnel et extra-organisationnel ?**

Ainsi nous avons identifié des concepts et éléments qui sont autant de briques permettant la construction d'une action de secours efficace et limitant les erreurs.

Dans une 1<sup>ère</sup> partie, il nous est apparu évident qu'il fallait tout d'abord présenter l'environnement juridique et organisationnel de l'action des sapeurs-pompiers. Ainsi dans le chapitre 1, nous aborderons ces points pour bien comprendre les contraintes d'action des SDIS. Mais l'environnement devient de plus en plus complexe du fait de l'évolution des risques, de la prise en charge de nouveaux événements ou sinistres et des changements de mentalité. Complexité à laquelle il faut s'adapter de manière efficace voire efficiente sans faire d'erreur. Nous évoquerons donc dans le chapitre 2 cet environnement qui pousse les SDIS à devenir de véritables organisations à haute fiabilité (OHF) qualifiées de High Reliability Organization (HRO) et devant faire preuve d'agilité (Charbonnier-Voirin, 2011). A la source de cette agilité les proximités (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015) tiennent une place prépondérante. Nous développerons donc le concept de proximités dans le chapitre 3. A la suite, nous rappellerons notre question de recherche et les propositions de recherche qui en découlent. Nous

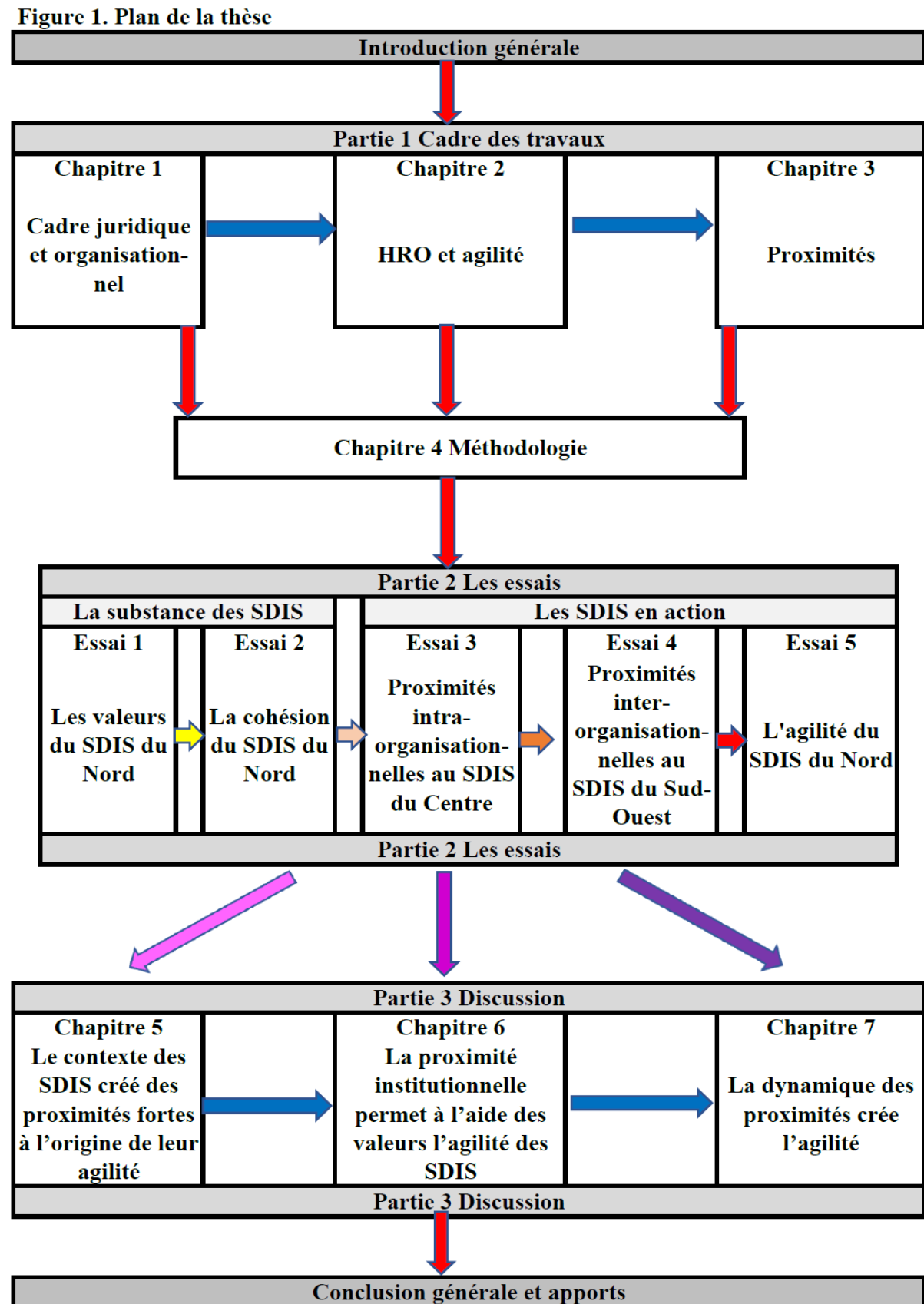
présenterons notre démarche et notre positionnement de chercheur sur le plan méthodologique dans un chapitre 4. Ensuite nous exposerons dans une partie 2 nos travaux de recherche sous forme d'essais. Ils sont au nombre de cinq et réalisés en collaboration avec trois services départementaux d'incendie et de secours dont nous avons préservé l'anonymat. Ils sont différenciés par une indication sur leur situation géographique. Il s'agit du SDIS du Nord, du Centre et celui du Sud-Ouest. Les valeurs et la cohésion ont été étudiés au SDIS du Nord dans le cadre d'une enquête commencée en juillet 2019, qui a donné lieu à un article sur les valeurs (2022) et à une communication puis à une soumission d'article en 3<sup>ème</sup> révision (2023) pour la cohésion. Il s'agit des essais 1 sur les valeurs et 2 sur la cohésion. Par la suite, nous nous sommes intéressés aux proximités intra-organisationnelles au SDIS du Centre, lors du 1er confinement de 2020, (article publié dans la revue Question(s) de management fin 2023). Puis, nos travaux ont porté sur les proximités inter-organisationnelles construites par le SDIS du Sud-Ouest dans la réorganisation de la chaîne de secours d'urgence médicale (communication en 2022). L'essai 3 traitera donc de l'agilité du SDIS du Centre et l'essai 4 de la prise en charge agile de l'urgence médicale par le SDIS du Sud-Ouest. Pour terminer, nous avons étudié au SDIS du Nord cette agilité sur le terrain, dans deux secteurs traditionnels d'intervention : celui d'un feu industriel et celui d'un épisode pluvio-orageux. Ces travaux ont fait l'objet d'un chapitre d'ouvrage sur la prise en charge du risque, destiné aux cadres du service public (publié en 2024). Ce chapitre d'ouvrage constitue l'essai 5.

Nous discuterons de nos résultats dans la 3<sup>ème</sup> partie de ce manuscrit et apporterons des réponses à nos propositions de recherche. Ainsi, dans un chapitre 5, nous évoquerons le contexte des SDIS qui favorise l'élaboration de proximités fortes. Puis dans un chapitre 6, nous mettrons en avant le rôle de la proximité institutionnelle et plus particulièrement des valeurs dans l'émergence de leur agilité. Enfin dans un chapitre 7, nous verrons que la dynamique des proximités est à la source de l'agilité des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).

Nous ferons ensuite une synthèse de nos travaux en conclusion générale, en soulignant nos apports et contributions ainsi qu'en émettant des recommandations managériales.

La figure 1 schématise les grandes lignes de l'évolution de notre démonstration et le plan de notre thèse.

Figure 1. Plan de la thèse



Source : auteur





**Partie 1.**

**Le cadre**

**des travaux réalisés**



## Partie 1. Le cadre des travaux réalisés

Les services départementaux d'incendie et de secours ont une mission de service public qui a vocation à s'exercer sur l'ensemble du territoire. Leur organisation est fortement encadrée sur le plan juridique mais aussi d'un point de vue managérial. Il est donc indispensable de présenter dans un chapitre 1 leur cadre d'intervention sur ces deux plans (chapitre 1). L'environnement dans lequel évolue les SDIS est évolutif et changeant avec de nouveaux types de dangers qui apparaissent. Certains se rapprochent de la notion de crise avec une remise en question de l'activité humaine, dans un contexte d'incertitude, de gravité et d'urgence (Cros et al., 2019). Or, dans cet environnement complexe, les SDIS doivent défendre les habitants des territoires de leur périmètre d'action. Il leur faut donc avoir une action hautement fiable. Nous présenterons donc dans un chapitre 2 les concepts d'organisation à haute fiabilité (High reliability organisation : HRO) et d'agilité qui leur sont propres.

C'est donc dans cet environnement complexe et fortement contraint temporellement que les sapeurs-pompiers doivent être efficaces dans leur action de secours, donc agiles, ce que permettent des proximités fortes (Boschma (2005), Geldès et al. (2015)) que nous analyserons dans le chapitre 3.

A la fin de ce dernier chapitre, nous présenterons nos propositions de recherche ainsi que la méthodologie que nous avons utilisée pour les démontrer (chapitre 4).





# **Chapitre 1.**

## **Le cadre juridique et organisationnel de l'intervention des SDIS**



## Chapitre 1. Le cadre juridique et organisationnel de l'intervention des SDIS

Nous verrons d'abord les principales sources réglementaires qui définissent l'organisation juridique des SDIS (1) puis nous analyserons leur organisation managériale (2).

### 1. Organisation juridique

Nous l'avons évoqué, le cadre de la commune n'était plus adapté pour faire face à certains risques. En conséquence, un décret du 20 mai 1955 va créer les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) auxquels sont attribués la personnalité morale et l'autonomie financière, ce que confirment les lois de décentralisation de 1982. L'article 59 de cette loi transfère les compétences exercées par le Préfet au président du Conseil général en ce qui concerne la lutte contre l'incendie. La loi du 3 mai 1996, appelée loi de départementalisation, termine l'organisation des SDIS avec l'intégration des corps communaux en son sein au niveau départemental. Tous les centres de secours sont classés en trois catégories : centre de secours principaux, centre de secours, centre de premières interventions. Cette loi a été modifiée par la loi dite de « démocratie de proximité » parue en 2002 et la loi de 2004 sur la « modernisation de la sécurité civile ». Dernièrement, la loi du 25 novembre 2021, dite loi Matras, vise à consolider le modèle de sécurité civile tout en valorisant le volontariat des sapeurs-pompiers. Elle amène à revisiter la notion de territoire. Ainsi, le plan de prévention des risques naturels (PPRN) au niveau de la commune est étendu à d'autres risques naturels d'ampleurs et soudains tels les risques volcaniques et cycloniques par exemple. Par ailleurs le statut de sapeur-pompier volontaire (SPV) est revalorisé ainsi que la protection de tous les sapeurs-pompiers. Toujours au niveau humain, la loi crée une réserve citoyenne des services d'incendie et de secours.

Le système de secours et soins dans l'urgence relève en France des politiques de sécurité civile. Regroupés dans les SDIS, les sapeurs-pompiers ont une compétence :

- exclusive en matière de lutte contre les feux quelle que soit leur nature,
- partagée au niveau des soins médicaux d'urgence avec le service d'aide médicale urgente (SAMU) et les structures mobiles d'urgence et de réanimation (SMUR).

Leurs missions les amènent à agir au niveau de la prévention des risques et de l'incertitude, dans l'alerte des populations habitant les territoires en péril et dans la protection des personnes, des biens et de l'environnement. Les sapeurs-pompiers sont donc conduits à travailler avec de nombreux partenaires et notamment la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC) du ministère de l'Intérieur, les communes concernées et le Préfet représentant de l'Etat.

Chaque SDIS est placé sous une double autorité sur le plan juridique :

- celle du président du Conseil départemental au niveau de la gestion administrative et financière, lequel délègue ses pouvoirs de gestion du SDIS à un officier supérieur sapeur-pompier. Il est aidé par un Conseil d'administration (CA) de 15 à 30 membres

composés des représentants des communes, du département, des établissements publics de coopération intercommunale compétents en matière de secours et de lutte contre l'incendie. Le CA est présidé par le directeur départemental des Services d'incendie et de secours.

- celle du maire et du Préfet dans le cadre de la gestion opérationnelle liée aux interventions terrain. Il s'agit des autorités dotées des pouvoirs de police sur leurs territoires. Le directeur des opérations de secours (DOS) organise et dirige les opérations. Il valide les propositions du commandant des opérations de secours (COS) qui est sous son autorité.

Le COS emploie les moyens publics et privés qu'il juge nécessaire pour l'accomplissement de la mission. Son grade dépend de l'ampleur du sinistre (voir infra). Il peut ordonner les mesures propices à la protection des populations et à la sécurité des personnels mobilisés.

Le maire est DOS sur sa commune. Le Préfet est DOS si le sinistre dépasse les capacités de la commune et lorsque le plan ORSEC<sup>1</sup> est enclenché. L'Emergency Response Coordination Center - qui dépend de la Commission européenne - permet la coordination des moyens des pays participant au mécanisme européen de protection civile, comme ce fut le cas lors des mégafeux de l'été 2022 en France.

## 2. Organisation managériale

Les SDIS sont des organisations publiques. Ces dernières subissent traditionnellement des critiques quant à la lourdeur de leurs procédures mais aussi, l'adaptation à leur environnement. Issus de l'école de la contingence, Burns et Stalker (1961) estiment que les organisations publiques - qu'ils qualifient de mécanistes - seraient adaptées à des environnements stables et inadaptées si ces derniers devenaient changeants. Ainsi, la théorie de la contingence - et ses principaux représentants que sont Woodward (1965) et Lawrence et Lorsch (1967) - souligne l'influence déterminante de l'environnement sur les entités organisationnelles mais aussi leur taille, leur ancienneté et les technologies auxquelles elles sont confrontées. Ces variables impactent fortement leur fonctionnement et notamment leur structure ce qui se traduit par différentes configurations. Les SDIS possèdent des éléments structurels à la fois stables qui forment leur base ou leur socle (2.1) et d'autres plus évolutifs en fonction du contexte parfois extrême c'est-à-dire évolutif, incertain et risqué (Lièvre, 2016). Nous présenterons ainsi un exemple d'organisation adoptée aux USA pour permettre à l'organisation de lutter contre les feux et les crises majeures. Il s'agit de l'Incident command system (2.2.). Puis nous exposerons un système proche appliqué en France, à travers la doctrine opérationnelle et le Gestion opérationnelle et commandement (GOC), (2.3).

### 2.1. Organisation structurelle : la base ou le socle

A première vue, les SDIS pourraient se rattacher aux configurations bureaucratiques définies par Mintzberg (1982). L'importance de la ligne hiérarchique, des processus règles et normes

---

<sup>1</sup> Organisation rapide des secours

liées à la sécurité dans l'action et les protocoles semblent aller en ce sens. L'action des sapeurs-pompier nécessite une logistique importante tant sur le plan des incendies de forêt (Vidal et al., 2010) que sur le plan de l'urgence médicale (Alfano et al., 2018, Sales, 2022) avec tous les acteurs concernés. Le centre opérationnel à travers ses sapeurs-pompier dispose de personnels avec des compétences élevées d'un point de vue technique et bénéficiant d'un certain degré d'autonomie. Cela rapproche alors les SDIS d'une bureaucratie professionnelle. Ces aspects bureaucratiques prononcés pourraient s'avérer adaptés dans l'affectation des ressources - notamment budgétaires - et dans le cadre d'interventions classiques. Les tâches routinières tant à la caserne que dans le cadre de l'action sont d'ailleurs très importantes et mobilisent une grande partie du temps de travail (Colquitt et al., 2011). La formation et la socialisation (Mintzberg, 1982) sont prépondérantes chez les sapeurs-pompier.

Le sommet stratégique du SDIS est composé du directeur départemental (contrôleur général ou colonel) et de son adjoint. Ils assurent la direction générale. Un état-major leur est directement rattaché. Les SDIS sont divisés en groupements soient territoriaux, soient fonctionnels. Nous nous appuyons ici sur les références de l'Ecole nationale supérieure des officier sapeurs-pompier (ENSOSP) et à nos collaborations avec les SDIS que nous avons étudiés.

- les groupements territoriaux sont élaborés selon un découpage spatial. A leur tête sont placés des chefs de groupement. Ils sont des intermédiaires entre le SDIS et les centres d'intervention et de secours (CIS) du territoire concerné. Ils veillent à la bonne application de la politique du SDIS. Leurs fonctions de coordination, de soutien et de proximité leur permet de mobiliser des solutions adaptées à leur territoire. Dans ce cadre, ils ont des missions variées (prévision et gestion des effectifs, relations avec les services fonctionnels du SDIS etc.)
- les groupements fonctionnels. Ce sont des services administratifs, techniques et logistiques.

Les groupements administratifs assurent la gestion courante du SDIS. On y trouve en général un service administration générale et marchés publics, un service ressources humaines concernant l'ensemble des personnels administratifs et techniques spécialisés (PATS), sapeurs-pompier professionnels (SPP) et volontaires (SPV) pour le recrutement, la formation, le suivi administratif, la gestion des carrières etc. Enfin un service financier prépare le budget, veille à sa bonne exécution et détient la responsabilité de la gestion comptable.

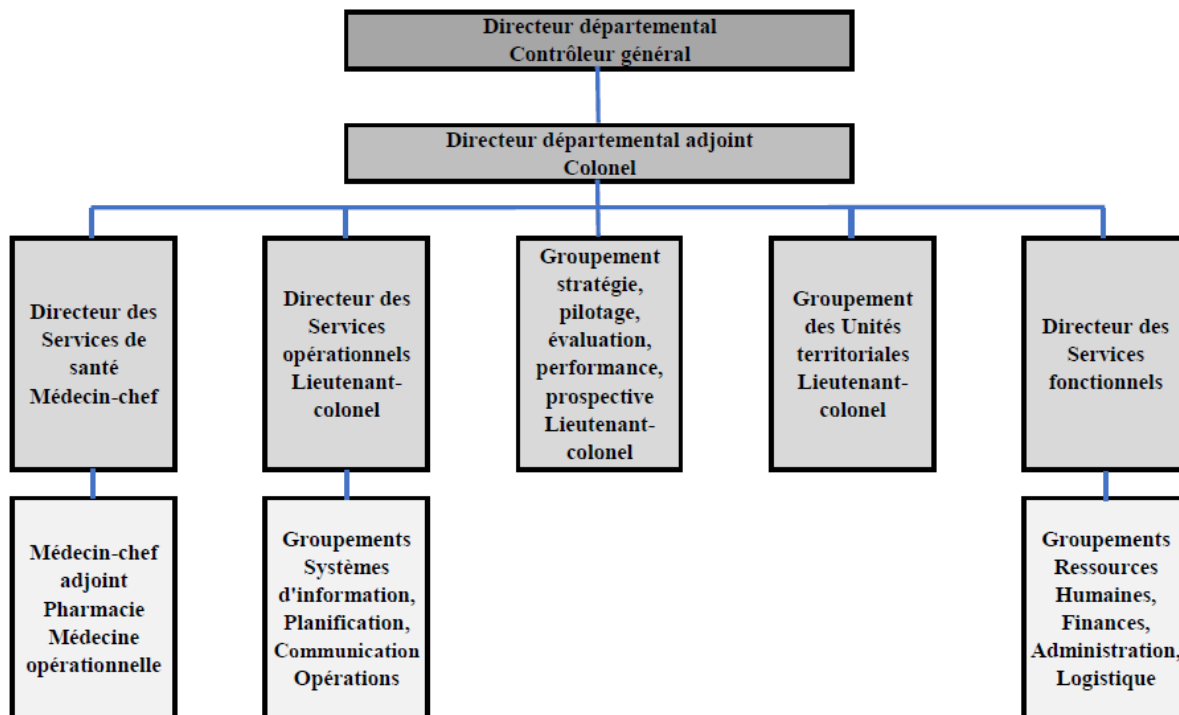
Les groupements techniques et logistiques. Il y a en principe un groupement infrastructure qui assure la gestion des bâtiments et leur entretien. Les services techniques sont chargés du petit matériel, des engins et des équipements de protection individuelle (EPI). Le service mécanique entretient le parc des engins. Le service informatique peut être rattaché à ce groupement.

- Les groupements opérationnels interviennent directement dans la chaîne de secours (centre de traitement de l'alerte et centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CTA/CODIS). Il peut aussi exister un groupement prévention et un groupement prévision (aménagement du territoire et système d'information géographique (SIG)).

- Le groupement service de santé et de secours médical (SSSM). Sous la responsabilité du médecin-chef, il regroupe plusieurs spécialistes : médecins, pharmaciens, psychologues, infirmiers. Il assure la médecine professionnelle et forme au secourisme. Bien entendu il est en appui à l'activité opérationnelle en termes de soins aux victimes.

La figure 2 schématise cette organisation pour le SDIS du Nord.

**Figure 2. Organigramme simplifié du SDIS du Nord**



**Source : SDIS du Nord**

Pour le SDIS du Nord, nous pouvons repérer :

- la ligne hiérarchique composée au plus haut niveau du directeur départemental, de son adjoint et des chefs de groupement,
- les groupements territoriaux qui sont responsables d'un secteur géographique au niveau opérationnel. Le SDIS du Nord est découpé en sept unités territoriales,
- les services de secours et de santé médical, les services opérationnels, l'administration, les ressources humaines et enfin les finances regroupées dans un même service fonctionnel, le groupement stratégie, pilotage, évaluation de la performance et prospectives.

Il semble que ces structures bureaucratiques soient beaucoup moins adaptées dans des environnements extrêmes et incertains qui sembleraient nécessiter d'autres types de structuration. Cette apparente contradiction est analysée par Riberot (2019) dans sa thèse sur l'organisation de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Il distingue leur organisation de type bureaucratie mécaniste qu'il qualifie de « socle » pour la partie « permanente de l'institution » (p. 92) et leur organisation dans l'action qui se rapproche d'une structure adhocratique. Bien que les membres de la BSPP soient des militaires nous pensons que leur exemple peut tout à fait permettre d'analyser l'organisation d'un SDIS. Riberot (2019)

met l'accent sur la nécessité et la capacité des services d'incendie à concevoir des organisations « éphémères » c'est-à-dire temporaires lors d'évènements de grande ampleur. Mais cela n'est rendu possible que s'il existe des normes et des valeurs partagées (Mériade et Sales, 2022) et une doctrine de coordination. Aux USA, il s'agit de l'Incident command system (ICS) qui a vocation à permettre à une organisation de type bureaucratique de s'adapter au contexte extrême. Nous allons la présenter.

## 2.2. L'Incident command system (ICS)

Initialement conçu pour faire face aux feux de forêt des années 70 en Californie, l'Incident command system (ICS) propose une configuration structurelle commune aux différents acteurs intervenant dans une situation de crise. Il peut s'agir de l'armée, des services d'incendie et de secours, de l'aide médicale d'urgence etc. Ses principes ont d'ailleurs été adaptés au niveau international par de nombreux pays pour devenir une norme internationale.

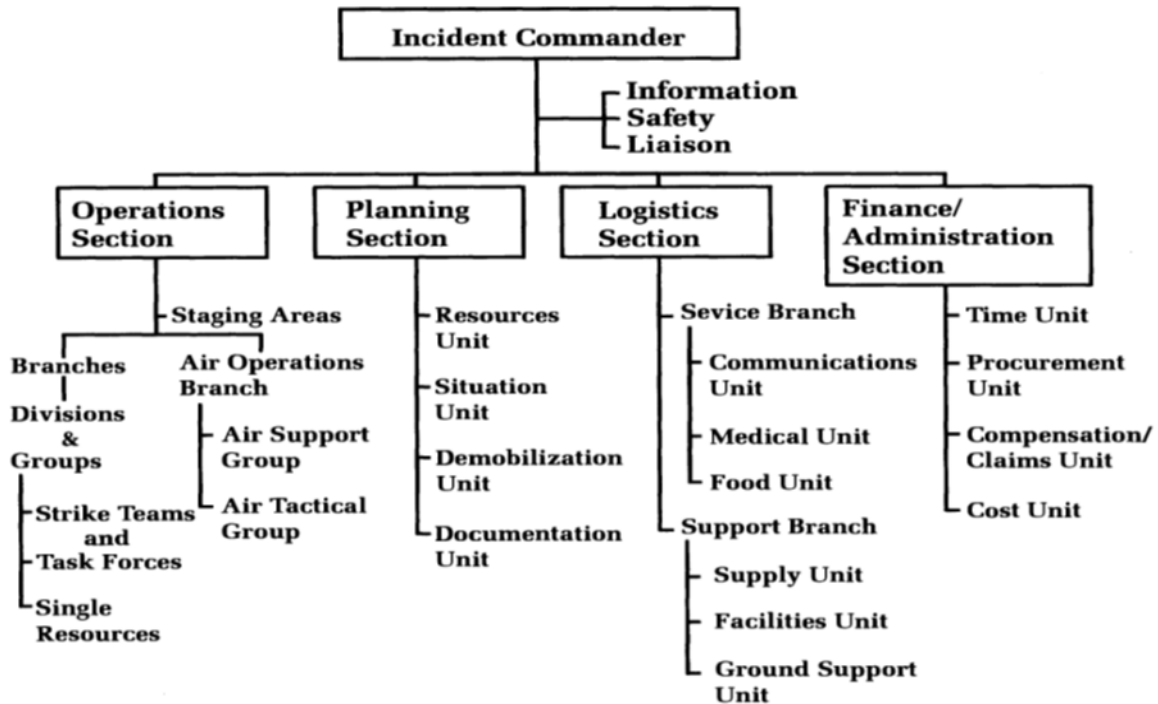
Bigley et Roberts (2001) ont étudié la mise en place de l'ICS dans un service d'incendie et de secours pour un feu d'ampleur. Les auteurs estiment que peuvent être capitalisés les avantages d'une structure bureaucratique en surmontant ses difficultés habituelles. Par essence, l'ICS apparaît d'abord sous une forme bureaucratique en étant très formalisée par des règles et processus. Les emplois sont spécialisés et nécessitent une formation particulière. La structure fait ressortir de manière marquée les relations d'autorité. On y trouve cinq grandes fonctions : le commandement (responsable de la stratégie, du plan d'urgence et son état-major), la planification, les opérations (sur le plan tactique), la logistique et les finances/administration (achats et calcul des coûts). Les plans d'action élaborés par la section planification comprennent les opérations tactiques estimables à effectuer. Elles sont planifiées. Les plans d'action répondent aux questions clés. Le quoi, que voulons-nous faire ? Le qui, qui est responsable ? Le comment, comment communiquons-nous ensemble ? Et quelle est la procédure en cas de blessure ? La fonction planification travaille en étroite liaison avec la section logistique. Cette dernière fournit les ressources nécessaires en lien avec la section finances/administration qui s'occupe de l'achat, du calcul des coûts mais aussi des conséquences juridiques de l'évènement.

Ces fonctions sont sous l'autorité directe du commandement. Le dispositif est réactif dès les premières minutes car capable de mobiliser des centaines de personnes en une heure ainsi que d'importants moyens matériels. Sous l'autorité de la section se situent les branches qui ont des compétences fonctionnelles. Elles peuvent être créées en fonction des différents intervenants (sapeurs-pompiers, aide médicale d'urgence etc.) ou des opérations. Par exemple peut être constituée une branche opération aérienne subordonnée à la section des opérations. Ensuite viennent les divisions qui permettent de délimiter des périmètres de contrôle acceptables. Un incendie important peut être divisé en plusieurs zones sous le contrôle de différents superviseurs. Au même niveau que les divisions sont les groupes détenteurs de fonctions spécifiques comme par exemple l'incendie ou le sauvetage. Ils peuvent intervenir dans différentes divisions sous la responsabilité d'un superviseur. Pour notre exemple de la branche opération aérienne il peut y avoir un groupe de soutien aérien et un groupe tactique aérien. Il existe ainsi une structuration spatiale et fonctionnelle que l'on pourrait qualifier de matricielle. Les superviseurs de division et de groupe travaillent de manière continue et leur coordination doit être rapprochée. Nous trouvons ensuite dans la structure les équipes d'intervention - sous



la responsabilité directe d'un chef - qui regroupent un ensemble de ressources du même type comme par exemple une compagnie de sapeurs-pompiers. Mais ce peut être aussi une combinaison de ressources polyvalentes (task force) constituée de ressources diverses pour faire face à un besoin opérationnel. Ces composantes structurelles apparaissent dans la figure 3.

**Figure 3. L'Incident Command System**



*Source : Bigley et Roberts (2001) adapté de 2 publications de 1999 : California's Fire Service Field Operations Guide et IS-195 Basic Incident Command System (Federal Emergency Management Agency)*

Un point clé de l'ICS est l'étendue du contrôle de chaque commandement (*span of control*). Il s'agit du nombre d'unités (individus ou ressources) qu'un superviseur peut gérer en restant efficace. Au-delà de ces chiffres, il faut consolider l'organisation et/ou la densifier en cas d'expansion du sinistre. Il s'agit d'une estimation qui peut avoir quelques exceptions en cas de petits sinistres ou s'il y a un effet de proximité spatiale des ressources qui facilite le commandement.

Il est nécessaire d'installer :

- le poste de commandement à l'extérieur de la zone de risque, mais proche de l'évènement,
- les zones de transit où ressources humaines et matérielles sont placées en attente d'affectation,
- la base, pour accueillir la logistique,
- le camps pour stocker les ressources,
- les zones pour le matériel aérien notamment l'héliport.

Bigley et Roberts (2001) déterminent trois facteurs sources de haute performance pour ce type d'organisation dans un contexte extrême. Ce sont les mécanismes de structuration, le soutien

organisationnel à l'improvisation limitée et les méthodes de gestion de la cognition. Nous allons les détailler :

- les mécanismes de structuration. Il existe quatre processus permettant de rendre rapidement flexible l'organisation et fiable. Il s'agit de ce que les auteurs appellent : élaboration de la structure, changement de rôle, migration de l'autorité et réinitialisation du système (p. 1286).
  - élaboration de la structure. Elle ne peut être anticipée mais est construite sur place. Elle engage des moyens importants. Le commandant des opérations de la première unité arrivée évalue les risques, communique les objectifs et affecte des ressources. Les personnels prennent connaissance de l'organisation. Il s'agit de ne pas développer outre mesure les strates supérieures. Seule la section des opérations se voit dans un premier temps activée à plein tandis que les trois autres le sont de manière incomplète. La structure évolue en fonction de l'urgence. Les plans de commandement sont révisés en peu de temps. Cette flexibilité a aussi été relevé, dans le domaine du « management » de Napoléon (Mériade et Sales, 2020). L'organisation de l'ICS peut se développer ou se contracter en fonction des besoins. La section planification intervient alors.
  - Le changement de rôle. Dès que les objectifs sont atteints ou que d'autres apparaissent, les ressources humaines et matérielles sont réaffectées et les postes désactivés ou créés.
  - La migration de l'autorité. Si les relations d'autorité sont formalisées dans la structure, au niveau tactique et opérationnel, la compétence décisionnelle peut s'en détacher pour aller vers les personnes qui détiennent de manière spécifique certaines expertises,
  - La réinitialisation du système. Le système peut être arrêté, réorienté ou même reconfiguré notamment face à un imprévu.

Bigley et Roberts (2001) qualifient ce système de modulaire.

- par le soutien organisationnel à l'improvisation limitée. Il s'agit du 2<sup>ème</sup> facteur source de haute performance. Le commandant et ses subordonnés directs peuvent ne pas comprendre l'entièreté de la complexité de ces situations extrêmes porteuses d'incertitude. Les commandants et superviseurs vont alors estimer nécessaire de laisser aux opérationnels qu'ils jugent les mieux aptes, une certaine autonomie, pour improviser des solutions. Ce n'est pas sans difficultés. Certains processus sont contre-intuitifs comme des jets d'eau opposé ou des techniques de brûlage dirigé. De plus, la valeur d'autonomie n'est pas forcément la plus partagée chez les sapeurs-pompiers (Mériade et Sales, 2022). Cela peut donc créer des tensions qui peuvent être résolues par le 3<sup>ème</sup> facteur ci-dessous.
- les méthodes de gestion de la cognition. Les personnels de l'organisation doivent construire des compréhensions de la situation et lui donner du sens (Weick et Roberts, 1993 ; Weick et al., 1999). Ainsi se coordonnent les comportements au fil de l'évolution de la situation de crise. Il s'agit de la « *structure cognitive de base* ». Malgré le fait que

la rationalité des individus soit limitée et leurs degrés d'expérience divers, les organisations les plus performantes sont celles qui communiquent et fédèrent les compréhensions individuelles. L'idée est de se faire une représentation opérationnelle mentale le plus rapidement possible. Cette vision peut être un levier stable et partagé pour rendre l'organisation agile. La communication de cette représentation est très importante notamment lorsque change le commandant des opérations si l'incendie prend de l'ampleur. L'esprit collectif est déterminant ce qui peut se voir à travers le niveau de cohésion d'un collectif en particulier chez les sapeurs-pompiers (Sales, 2021). Bigley et Roberts (2001) insistent, pour la pérennité du système, sur le partage de valeurs par les sapeurs-pompiers en citant l'exemple de la préservation de la vie et de la protection de l'environnement. Dans le circumplex des valeurs universelles de Schwartz (1992, 2006 ; 2007 ; 2012), elles correspondent aux valeurs de bienveillance et d'universalisme et semblent prépondérantes dans les SDIS français (Beaussé, 2021 ; Mériade et Sales, 2022). Il semble difficile de continuer à être fiable lorsque le degré d'incertitude augmente. Pour s'approprier ce type de système de structuration éphémère, des formations s'avèrent alors nécessaires.

Vidal et al. (2010) ont également étudié l'organisation des sapeurs-pompiers américains à travers l'ICS. Les auteurs mettent l'accent sur l'importance de l'autonomie des responsables de secteurs après qu'ils aient négocié et fait valider les moyens nécessaires à leur action. Les ajustements locaux à travers les communications sont par ailleurs un des atouts de l'ICS ainsi que son aptitude à tenir compte de paramètres très divers tels que les aspects techniques bien sûr, mais aussi logistiques, environnementaux et financiers (Vidal et al., 2010). Cette faculté permet de mieux prendre en compte la complexité des situations et notamment celle des mégafeux de forêt ce qui est logique puisque c'était historiquement l'objet de l'ICS d'y répondre.

Examinons maintenant l'organisation des sapeurs-pompiers français.

### 2.3. L'organisation des sapeurs-pompiers français pour faire face aux environnements extrêmes

En France, la notion de doctrine opérationnelle, en matière de sécurité civile, pour les sapeurs-pompiers, a vu le jour de manière formelle par l'arrêté du 23 novembre 2016 portant organisation et attributions de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC). Avant, il existait des méthodes et organisations souvent d'origines militaires ou inspirées par les travaux de Guidat (2014) lequel a conceptualisé la notion de Gestion opérationnelle et commandement (2.3.1). Mais il existe encore des influences militaires importantes (2.3.2).

#### 2.3.1. La doctrine française

Nous énonçons les principes de cette doctrine (2.3.1.1). Puis nous résumons les conséquences qui en découlent avant (2.3.1.2), pendant (2.3.1.3) et après l'intervention (2.3.1.4).

##### 2.3.1.1. Principes

Le guide de la doctrine opérationnelle élaboré par la direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crises du ministère de l'Intérieur (2020), définit son objet qui est de « guider l'action, de proposer des outils d'aide à l'intervention et de faciliter la prise de décision des

sapeurs-pompiers, sans imposer des méthodes strictes inenvisageables dans le domaine opérationnel » (p.11). Les sinistres et crises peuvent s'avérer de grande ampleur s'étendant sur des territoires concernant d'autres SDIS d'où la nécessité d'uniformiser les pratiques et les modes d'organisation. La doctrine française cherche à promouvoir une part d'interprétation et de discernement de la part du commandant des opérations de secours (COS) et de ses adjoints et subordonnés. Elle insiste sur le rôle du chef, lequel doit avoir le « sens de l'intérêt général » (p. 34) et « être courageux, humble, serein, vigilant et responsable » (p. 35 et 36) donc, porteur de valeurs mais aussi faire preuve d'intuition et gagner la confiance de tous les acteurs. Il doit développer la cohésion de ses équipes perçue comme « un lien, une énergie collective qui surgit lorsque l'ensemble des individualités d'un groupe parvient à s'effacer, avec humilité et solidarité, pour animer dans un même mouvement un esprit de corps un et indivisible » (p. 36). C'est une vision de la cohésion face à l'urgence s'appuyant sur des valeurs individuelles et collectives (voir aussi l'essai 2 de la 2<sup>ème</sup> partie). La doctrine française est adaptée aux conditions extrêmes des situations souvent évolutives, incertaines et risqués (Lièvre, 2016). Elle parle de non prédictibilité des résultats et d'incertitude liée au manque d'information ou de temps pour en chercher. Elle précise les enjeux et les risques et met l'accent sur la protection des sapeurs-pompiers. Chronologiquement rien ne semble laissé au hasard quant à ce qui est anticipable.

### 2.3.1.2. Avant l'intervention

Il faut traiter l'appel d'urgence. C'est le rôle de deux organes du SDIS :

- le CTA (centre de traitement de l'alerte) qui réceptionne les demandes de secours et les oriente vers les centres d'incendie et de secours (CIS) concernés,
- le CODIS (centre opérationnel départemental d'incendie et de secours) qui régule et coordonne l'activité opérationnelle des SDIS.

### La réponse opérationnelle sur les territoires

A côté de la structure formalisée l'on retrouve une structure plus souple d'organisation éphémère pour faire face à un environnement extrême. Le commandant des opérations de secours (COS) va mettre en œuvre la chaîne de commandement afin de coordonner les opérations en liaison avec le directeur des opérations de secours (DOS). Les sapeurs-pompiers se sont aperçus de la complexité à commander à plus de 3 ou 4 équipes ou personnes à la fois, d'où une organisation identique à toutes les strates. Il existe donc également un « *span of control* » (étendue de contrôle) comme pour l'ICS (voir supra). Au niveau opérationnel, la chaîne de commandement fait intervenir les acteurs suivants :

- à la base est le binôme avec un chef d'équipe associé à un équipier sous les ordres du chef d'agrès. Un agrès est un véhicule d'intervention avec un équipage et du matériel d'intervention,
- ensuite, le chef d'agrès (sous-officier), lequel commande donc un engin avec une ou plusieurs équipes. C'est souvent le premier COS d'une opération s'il est le premier arrivé. Il peut diriger plusieurs engins en attendant l'arrivée d'un officier,
- au-dessus, ce dernier est en général un lieutenant ou un capitaine dirigeant deux, trois voire quatre engins. Il peut lui aussi aller au-delà de ses fonctions initiales en

commandant une opération de secours requérant l'engagement d'un groupe en plus du sien jusqu'à l'arrivée de l'échelon supérieur adéquat. Il peut être chef de secteur ou affecté au poste de commandement (PC),

- en cas de sinistre important, la structure se développe avec un chef de colonne (capitaine ou commandant) qui dirige un ensemble de deux à quatre groupes, appelé colonne. Il peut lui aussi commander une opération de secours avec une colonne en plus de la sienne jusqu'à l'arrivée de l'échelon supérieur, assurer la fonction de chef de secteur ou être affecté au PC de site,
- un chef de site (lieutenant-colonel) qui commande lorsque plus d'une colonne est nécessaire et peut occuper la fonction de COS ou de chef de PC,
- un commandant des opérations de secours colonel ou contrôleur général pour les sinistres importants. Le COS va d'emblée devoir faire le point sur la situation, anticiper son évolution, définir les objectifs, les manœuvres et les champs de commandement (Vidal et al., 2010).

Au premier niveau d'intervention est donc l'agrès qui traite le secours d'urgence aux personnes (SUAP) ou un incendie mineur. Le second niveau est le groupe pour des incendies de ville, interventions avec multiples victimes, interventions nécessitant des équipes spécialisées (plongée, risque chimique,...) ou feu de forêt. Le niveau colonne traite l'incendie de plus grande ampleur souvent de type industriel ou le feu de forêt important évoluant avec une cinétique rapide. Terme issu de la chimie et de la physique, la cinétique est synonyme de mouvement de masse. Il y a dans cette notion l'idée de vitesse sur un temps ultra-court (une explosion) ou long (un feu peut ainsi couver sous terre pendant des années, c'est le cas des feux « zombies »). Ce concept est donc extrêmement difficile à appréhender. Mais dans le contexte sapeur-pompier la cinétique est fondamentale et notamment ses accélérations ou décélérations. Le niveau site correspond à une catastrophe ou un événement d'ampleur (mégafeu, inondation, tempête).

Le tableau 1 synthétise cette hiérarchie du commandement.

**Tableau 1. Chaîne de commandement et moyens engagés**

<b>Evènements</b>	<b>Niveaux</b>	<b>Commandements</b>	<b>Moyens engagés</b>
<b>Secours d'urgence aux personnes (SUAP)</b>	Agrès	Chef d'agrès (sous-officier)	Un véhicule d'intervention
<b>Incendie Intervention d'équipes spécialisées</b>	Groupe	Lieutenant ou Capitaine	2 à 4 engins
<b>Incendie de grande ampleur avec cinétique rapide</b>	Colonne	Capitaine ou Commandant	2 à 4 groupes
<b>Catastrophe (mégafeu, inondation, tempête)</b>	Site	Lieutenant-colonel	2 à plusieurs colonnes

Source : auteur

Il y a donc une structure hiérarchisée et évolutive fonction de l'ampleur de la crise. Se rajoutent des strates avec un assemblage comme pour l'ICS afin de monter une structure ad hoc permettant d'être agile avec un poste de commandement (PC) fonction des moyens mobilisés pour le sinistre et son évolution. Les activités de soutien sont primordiales.

#### Les fonctions appui et soutien

- le service de santé et de secours médical (SSSM) avec à sa tête le médecin-chef ses médecins et ses infirmiers interviennent d'une part au niveau sanitaire des interventions et d'autre part pour la sécurité des sapeurs-pompiers. On y trouve aussi les pharmaciens ainsi que des psychologues. On peut y ajouter les vétérinaires en appui de l'unité cynotechnique si emploi de chiens secouristes.
- les spécialités opérationnelles : en milieu aquatique (plongeurs) ; milieu périlleux comme la montagne ou en spéléologie avec par exemple le Groupe de reconnaissance et d'intervention en milieux périlleux (GRIMP) ; au niveau des risques technologiques : en cynotechnie ; en feux de forêt au niveau tactique (spécialistes des contre-feux et du brûlage dirigé par exemple).

#### *2.3.1.3. Pendant l'intervention*

Une opération de secours est une production concourante où les acteurs et équipes doivent être organisés dans des structures adéquates et coordonnés à travers la recherche de l'information, laquelle doit être partagée. L'organisation d'une opération s'appuie sur plusieurs piliers : la doctrine, le commandement et la discipline qui lui est liée, le temps et l'espace. Nous avons commencé à évoquer la doctrine et nous mettrons plus en évidence le rôle clé de la discipline – relatif à la prise en compte du risque - dans le chapitre 7.

Il nous reste à exposer les trois autres que sont le temps (de l'urgence) et l'espace (zone d'intervention), en montrant leur impact sur la structuration de l'action de secours. Ensuite, nous exposerons les traits saillants du commandement en opération.

#### Le cadre spatio-temporel.

Sur le plan spatial, doit être déterminée une zone d'intervention (ZI) qui va structurer l'action et affecter des moyens humains et matériels. Sur le plan du temps, nous sommes dans le court terme de l'urgence, mais celle-ci peut également s'inscrire sur des temporalités plus longues, surtout si les situations sont changeantes. C'est la cinétique. L'objectif est alors d'anticiper les points d'inflexion à l'origine des changements pour déceler les incertitudes et faire face de manière agile aux risques. Cela se traduit par un phasage de l'opération avec :

- la montée en puissance qui est la phase où la cinétique de l'évènement est en général défavorable aux secours. Il faut donc bien lire l'environnement pour apporter les ressources adaptées. L'action se déroule dans l'ultra court terme mais aussi dans toutes les temporalités de l'urgence (Mériade et Sales, 2020) ce qui rends nécessaire l'anticipation au vu de la cinétique rapide de beaucoup de crises. C'est dès le début et l'arrivée des secours que doivent apparaître les premiers zonages, structuration de l'organisation et sectorisation de l'intervention.
- la stabilisation : les dispositifs opérationnels permettent alors de contenir le sinistre et de le maîtriser puis d'anticiper la fin progressive de l'opération. Les moyens sont ajustés

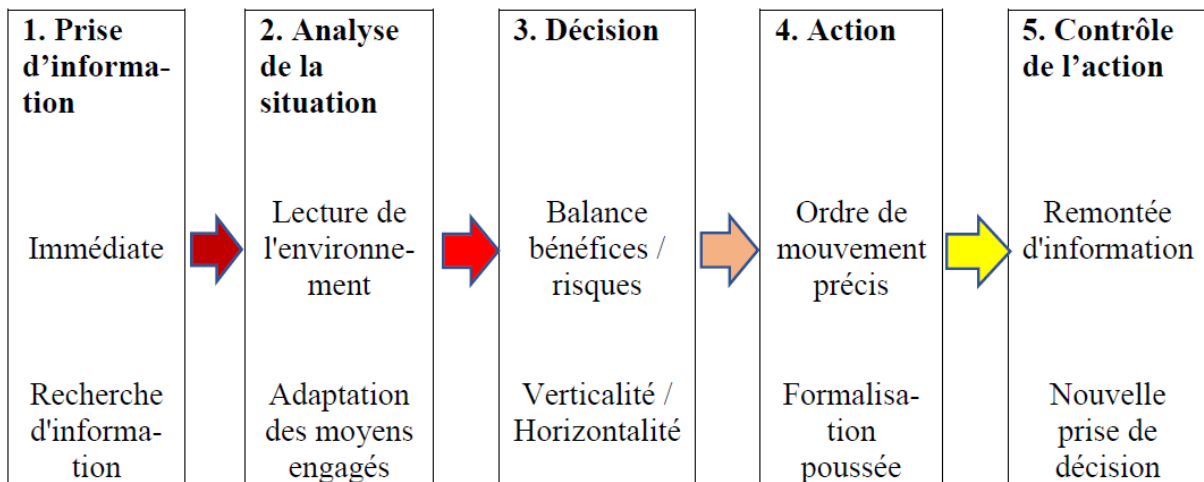
pour éviter des coûts d'opportunité et l'action doit être contrôlée. En effet, les moyens peuvent être appelés potentiellement sur d'autres interventions, donc ne doivent pas être immobilisés si cela n'est pas nécessaire.

- la sortie de l'opération de secours : la situation est sécurisée. Une phase de désengagement progressif des ressources s'opère.

#### L'activité décisionnelle du Commandant des opérations de secours (COS)

Le guide de la doctrine opérationnelle préconise un processus de décision en cinq étapes comme le décrit la figure 4.

**Figure 4. Les étapes de l'activité décisionnelle**



**Source : auteur**

La prise d'information est la première des priorités pour prendre en compte les circonstances. Ensuite, vient le diagnostic afin d'analyser la cinétique de l'évènement et prévoir les moyens nécessaires. Ici l'incertitude peut être importante. Il faut ensuite prendre des décisions en analysant les risques et les bénéfices selon l'ordre qui sera hiérarchiquement donné (verticalité) ce qui n'exclut pas le débat contradictoire (horizontalité, systèmes 3 et 4 de Likert, 1967, 1974). L'action entraîne un ordre de mouvement formalisé faisant preuve de discernement (voir supra, doctrine). Enfin le contrôle de l'action s'effectue en direct par la remontée d'information qui doit éclairer la boucle de l'activité décisionnelle pour de nouvelles prises de décisions.

#### Le commandement en opération

C'est le COS qui donne à chacun son rôle et distribue les missions. Il doit fixer le périmètre d'action de ses équipes. Le rôle de manager est mis en avant pour développer la confiance, entretenir l'esprit d'équipe et un collectif fort. Pour cela il doit donner du sens à l'intervention. On rejoint ici le concept de *sensemaking* de Weick (1993, 1995). Il s'agit d'un processus continu qui permet aux individus de rationaliser leurs actes et le contexte dans lequel ils évoluent. Dans une première étape, l'individu donne du sens à l'environnement. C'est l'*enactement*. Puis, la phase de *sélection* permet de choisir le bon schéma explicatif de pensée qui pourra être agréé par les autres individus. Ensuite, il s'agira pour le groupe de garder en mémoire les contextes rencontrés et les interprétations ayant été faites. L'objectif étant lors de cette phase - qualifiée de rétention - de pouvoir capitaliser ces interprétations dans des contextes

similaires. Cette construction de sens est capitale surtout dans un contexte d'incertitude fort (Tahri et Elkadiri, 2016).

Le décideur peut aussi utiliser d'autres méthodes comme la méthode de raisonnement tactique (MRT). Il s'agit ici de se poser les questions clés pour envisager les différentes actions possibles en vue de lutter contre le sinistre : Quoi ? Contre quoi ? Où ? Jusqu'à où ? Comment ? Avec quoi ? Quels sont les besoins ? Quelles règles appliquer ? Ces questions recoupent des champs contigus et qui présentent une certaine porosité entre eux. Cette méthode permet de prendre les décisions opérationnelles. Ces interrogations peuvent être complétées par la question « malgré quoi ? » pour lister d'éventuelles contraintes. On notera aussi l'absence de 2 questions clés potentielles :

- Pourquoi ? La réponse à ce questionnement est évidente puisque la finalité même de l'action est de sauver.
- Combien ? Quelle quantité de ressources utiliser ? Quel sera le bénéfice humain, social, économique, patrimonial, culturel etc. ? (valeur du sauvé, voir infra partie 2, 5<sup>ème</sup> essai).

La MRT doit être adaptée au domaine de la sécurité civile (Guidat, 2014). Elle a trouvé un aboutissement dans le Gestion opérationnelle et commandement (GOC). Celui-ci part du principe que le décideur est en situation de rationalité limitée. Il faut alors privilégier le raisonnement par analogie.

En intervention, le manager doit s'appuyer sur quatre activités : planification, organisation, activation, contrôle. A la base est le diagnostic qui va permettre *la planification*. Le diagnostic confronte la réalité du terrain (le sinistre) avec la réalité souhaitée (elle-même fonction des potentialités de l'organisation. C'est en quelque sorte le « je peux »). Il en résulte un écart. C'est le « gap » que la planification tente de combler. Le COS réponds alors aux questions clés de l'orientation (jusqu'où ?) et du quoi qui décrivent la situation et vont lui permettre de fixer des objectifs (« Afin de... »). Puis la question du comment permet de passer dans le domaine du faire (Quelle action ? Quelles manœuvres ?) C'est le « je veux ». Connu des sapeurs-pompier, ce raisonnement assure une logique partagée dans l'action. Le « je veux »... du supérieur hiérarchique va devenir le « afin de » du subordonné qui va lui-même fixer un objectif « je veux » et en cascade ce dernier va devenir le « afin de » du niveau inférieur etc.

*L'organisation* va traduire les responsabilités de chacun et affecter les moyens adéquats.

*L'activation* anime l'organisation en particulier par la communication, la prise en compte des relations humaines, l'écoute de ses personnels, l'exemplarité pour gagner la confiance, obtenir l'adhésion et développer la cohésion.

*Le contrôle* a pour but la vérification de l'atteinte des objectifs.

Le chef des opérations peut s'inspirer des principes militaires appliqués par Napoléon Bonaparte (Mézière et Sales, 2020) ou Clausewitz et mobilisables dans le management des situations extrêmes. Ce sont :

- la liberté d'action à travers la vitesse de déplacement,
- la concentration des forces pour infléchir la situation,
- mais aussi l'économie des moyens en disposant juste des ressources nécessaires ce qui permet de constituer une réserve (Guidat, 2014.).



### La structure organisationnelle de l'opération de secours

Elle prend de l'ampleur et de la consistance à partir de la colonne. Des postes de commandement (PC) et une structuration particulière se mettent alors en place. Le Commandant des opérations de secours (COS) du PC de colonne dispose :

- de moyens importants pour ses prérogatives de commandement (line),
- de soutien de la part de l'état-major (staff).

Deux grandes activités doivent être réparties par le COS :

- le renseignement. Il consiste en la recherche d'information pour aboutir à des diagnostics sur les zones d'intervention (ZI) et l'établissement de la situation tactique (SITAC).
- les moyens. L'officier de moyens structure l'intervention spatiale des organes d'intervention : PC, points de transits (PT), logistique et fonctions support. Il organise les moyens d'intervention.

Pour le PC de site. La structure est plus complexe du fait de l'ampleur de l'évènement. Il y a cinq fonctions à répartir. Le COS s'attribue la direction du PC . Il nomme un officier pour assurer respectivement la responsabilité du renseignement et celle des moyens. Leurs attributions sont proches de celles du PC de colonne.

Une fonction anticipation est constituée pour déceler les évolutions et la cinétique de l'évènement. Elle est de 2 sortes :

- l'anticipation réflexe, à court terme, par exemple pour envisager l'évolution de la crise (priorités),
- l'anticipation réfléchie, sur le moyen terme, pour des enjeux jugés à l'instant secondaires mais qui pourraient par la suite être prioritaires. Ainsi le COS dispose d'un « coup d'avance ». Elle s'inscrit sur le temps long souvent synonyme d'ampleur du sinistre.

Le cadre chargé de travailler sur l'anticipation dispose de trois outils :

- le tableau des situations envisageables, avec les conséquences éventuelles d'un sinistre à moyen et long terme afin que ce le COS définisse ses objectifs (voir infra, essai 3),
- le tableau des idées de manœuvres pour traiter les objectifs,
- le tableau des différentes tâches à accomplir, qui décline, les idées retenues par le COS.

### Structure d'intervention et flux de communication

Ici, la structure repose sur deux principes : la hiérarchisation du commandement et la sectorisation. Cette hiérarchisation paraît rigide mais elle est inhérente au secours (il faut de la clarté). Cette organisation est préconisée à partir de la colonne où le chef conduit un ensemble de groupes (deux à quatre groupes). Un ensemble d'engins (deux à quatre agrès hors matériels d'appui) est appelé groupe. L'organisation s'appuie sur le GOC abordé précédemment et comprend :

- la sectorisation géographique : la zone d'intervention est découpée en plusieurs secteurs. A sa tête est nommé un responsable.

- la sectorisation fonctionnelle : l'attribution des responsabilités s'effectue par spécialités. Les domaines peuvent être ceux du secours à la personne, de l'incendie etc.

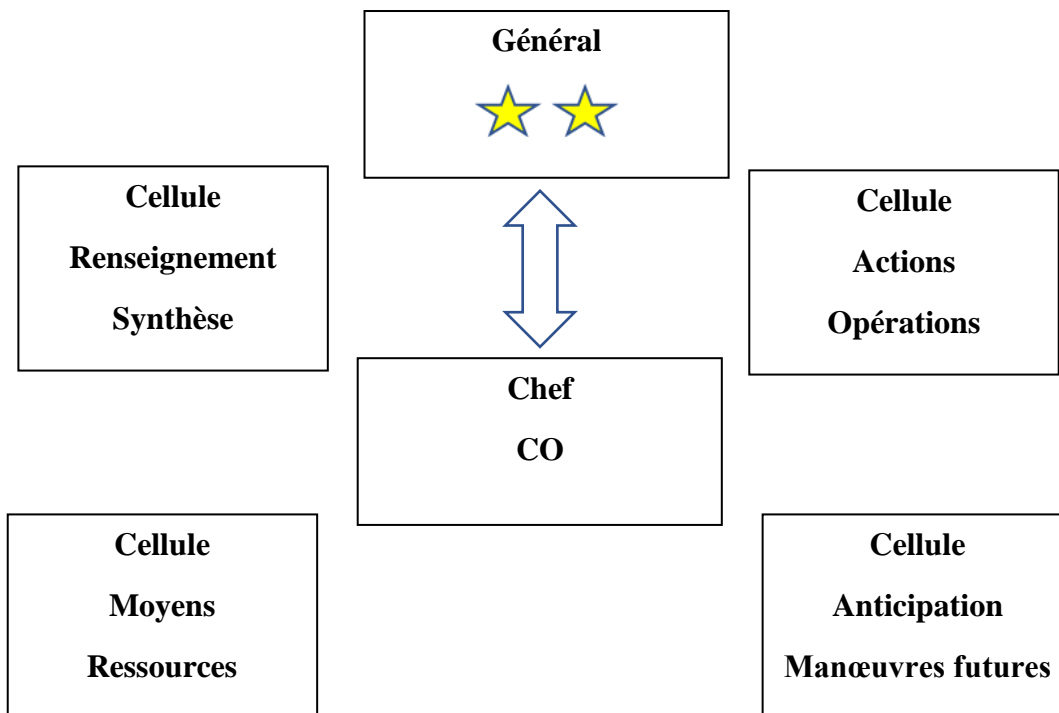
La responsabilité fonctionnelle ne s'arrête pas à un secteur. Elle est centrée sur les effets attendus donc sur les résultats.

Vidal et al. (2010) ont comparé l'organisation des sapeurs-pompiers français et américains (ICS) sur le plan du contrôle et de l'écoute. Le contrôle renvoi à la maîtrise de l'action et des objectifs attendus. L'écoute, surtout dans un environnement incertain comme une crise, permet de rebâtir ces attentes en fonction des évolutions. Les changements induits par l'écoute se heurtent à la stabilité du contrôle ce qui est source de tensions classiques dans les Organisations à haute fiabilité (OHF) que nous analyserons dans le chapitre 2 (Journée, 2009). Il faut donc continuellement redonner du sens à l'action (Weick, 1993). Ecoute et contrôle sont nécessaires et complémentaires. Ainsi, par exemple, l'écoute permet de repérer les évolutions de l'environnement (Vidal et al., 2010) ce qui favorise les capacités agiles de l'organisation (voir infra chapitre 2). D'autre part, le contrôle de l'écoute par l'organisation promeut les interactions et remontées d'information à travers les expérimentations (voir infra, essai 3) et les observations fines pour détecter les signaux faibles (Tiberghien, 2010). Ces entités bâtissent et développent alors un « état de vigilance collective » (Vidal et al., 2010). L'organisation française est centralisée car elle doit être décisive et stopper net le sinistre alors que l'américaine est décentralisée. Dans la première, les communications ascendantes sont fréquentes et courtes alors que dans l'ICS elles sont plus longues et libres du fait de l'autonomie plus grande des responsables de secteurs. En définitive, les deux systèmes sont inspirants et l'idée serait « d'épouser » cette tension contrôle-écoute pour la distiller culturellement à l'ensemble de l'organisation ce qui passe à la fois par la confiance et le doute. Weick (1998) parle de « sagesse ». Par analogie à la physique et à la diffusion de l'onde qui rencontre un obstacle, l'organisation s'adapte à la réalité de l'environnement en diffusant cette tension en son sein, raison pour laquelle Vidal et al. (2010) parlent de diffraction.

### *2.3.2. Autres influences sur les structures d'intervention*

La méthode d'élaboration des décisions opérationnelles (MEDO) d'origine militaire a été utilisée pour faire face à la pandémie de la Covid-19 (Prieur, 2021) par la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Prieur (2021) qualifie cette organisation inspirée de cette méthode - de type bureaucratique - d'efficace en temps de « paix » c'est-à-dire en dehors de toute crise. Elle est peu performante en temps de « guerre » où l'urgence et l'incertitude dominent. En situation de crise, les militaires ont élaboré une structure ad'hoc qui s'intercale entre la structure classique et les décideurs terrain. Cette structure assiste le COS. Prieur (2021), parle d'« encéphalisation » de l'état-major (p. 191). La rationalité étant limitée, aucun être humain ne peut saisir seul la complexité de certains environnements. La figure 5 schématise cette structure.

**Figure 5. Organisation d'un Centre opérationnel (CO) avec un chef coordonnant les cellules**



**Source : Prieur (2021)**

Chaque fonction peut et doit également mettre en place une structure de ce type. La méthode utilisée par cette structure comprends trois phases qui la rendent agile :

- l'analyse : il faut chercher de l'information sur l'évènement pour le caractériser et anticiper toutes ses conséquences, les contraintes et les mesures urgentes de conservation à prendre. Ces mesures qualifiées de « réflexes » sont prises sur le court terme ce qui les rapproche de l'anticipation réflexe (voir supra). Il est possible de déterminer ce que sera « l'effet majeur ». Ce travail - validé ou pas - au plus haut niveau est une lecture approfondie de l'environnement.
- le passage en revue des solutions : le commandement des opérations doit mobiliser ses cellules pour déterminer 2 ou 3 solutions respectant « l'effet » et les contraintes repérées dans la phase précédente. Si aucune solution n'est adaptée le général demande au commandant des opérations de refaire ses travaux jusqu'à ce qu'une solution acceptable apparaisse.
- la décision : le mode d'action est choisi et retenu en assemblée plénière, puis soumis pour décision au général qui peut l'amender.

Cette structure permet d'interroger les problèmes et l'environnement de manière profonde. Les chefs de cellules sont plus libres et créatifs. Le raisonnement est transversal (voir infra, essai 3 avec un modèle proche).

Riberot (2019) reprends le cas de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP). Ainsi une organisation mécanistes de type bureaucratique comme elle, peut trouver des réponses adaptées aux situations extrêmes. Pour cela l'organisation socle élabore une doctrine permettant la

construction de structures ad'hoc adaptées aux différents évènements. L'auteur montre à travers l'exemple de la BSPP comment l'organisation socle génère pour des interventions d'urgence des organisations éphémères adaptées. L'organisation agit selon des protocoles précis - marche générale des opérations (MGO) - fonction de l'intensité de l'évènement, mais potentiellement adaptable. Le Commandant des opérations de secours (COS) fait un diagnostic qui tient à la fois compte de cela mais aussi de sa vision des choses. L'organisation éphémère face au contexte extrême (front office) reste intimement liée à l'organisation socle (back office) et dépend des ressources qu'elle demande en appui. La première reste sous le contrôle de la seconde.

Bigley et Roberts (2001) ont donc étudié l'Incident Command System (ICS) dans le cadre d'un service d'incendie américain. Nous avons vu que la doctrine française et l'organisation qui en découle présentent des différences mais aussi des similitudes avec les solutions américaines. Ce sont des structures mécanistes de type bureaucratique dite organisation socle à laquelle s'adossent des organisations éphémères plus agiles face à un environnement pouvant s'avérer extrême. Les sapeurs-pompier ont bâti des organisations de haute fiabilité (High Reliability Organization abrégé HRO). Les SDIS français s'en rapprochent dans leur organisation pour faire face à l'urgence d'évènements de grande ampleur et complexes. L'exigence de sécurité est telle que de ces entités doivent tendre vers ce type d'organisation et le rester. Il convient donc de voir comment la littérature définit les HRO et leur agilité dans l'action (chapitre 2)



**Chapitre 2.**  
**Les organisations hautement**  
**fiables (HRO)**  
**et**  
**l'agilité**



## Chapitre 2. Les organisations hautement fiables (OHF ou HRO) et l'agilité

La révolution industrielle qui s'amorce dès la fin du XVIIIème siècle en Angleterre se traduit par le développement de nouvelles technologies. Utilisation de la vapeur, du charbon, de l'électricité, puis au XIXème siècle essor de la chimie, et du nucléaire au XXème siècle sont à la source d'activités porteuses de nouveaux risques pouvant provoquer potentiellement des sinistres importants. L'explosion de l'usine chimique AZF à Toulouse en 2001 (voir infra) ou celle de l'usine Lubrizol à Rouen en 2019 en sont des preuves. Les organisations concernées par ces secteurs ont cependant compris la nécessité de prévenir toute erreur et d'acquiescer une fiabilité importante. Mais comment faire ? En effet, la complexité des organisations est telle qu'il est difficile de s'assurer de la sécurité des processus en place tant sur le plan analytique, que sur le plan systémique, tellement ils sont imbriqués. Cela fait dire à Perrow (1984) qu'il est impossible d'anticiper tous les risques et problèmes. Au centre de la réflexion est donc la notion de risque. Pour l'organisation il s'agit de le prendre en compte concrètement, en repérant les acteurs à sa source, mais aussi les acteurs de prévention, puis anticiper les risques et s'y ajuster (Hassid, 2008, cité par De Bovis, 2009). Perrow parle d'accidents normaux qui seraient dus à la complexité des processus technologiques et à une défaillance des interactions avec les hommes. Pour les HRO, l'important est de contrôler ces processus et de les adapter (De Bovis, 2009).

Pour Weick (1987) « *la fiabilité est un non-événement dynamique* ». Elle est dynamique car elle se maintient par ajustements, fluctuations etc. En même temps, l'objectif des HRO est qu'un événement mettant en péril la sécurité n'arrive pas. Les HRO sont donc réactives et flexibles pour éviter les erreurs alors que les technologies, complexes et fortement couplées à travers les processus, seraient potentiellement sources d'erreurs que les acteurs de ces organisations s'acharment à éviter (Roux-Dufort, 2000). La fiabilité d'une organisation est caractérisée par le haut niveau de risque pouvant provoquer fréquemment des erreurs lourdes de conséquences et le fait que justement elle ne commette pas d'erreurs (Roberts, 1990).

Il convient tout d'abord d'analyser comment la littérature définit les HRO et pourquoi les SDIS présentent leurs caractéristiques (1). Ensuite nous verrons comment les HRO affrontent des environnements complexes (2). Ces HRO doivent agir avec agilité sur le plan organisationnel ce que nous analyserons dans la suite de ce chapitre (3).

### 1. Caractéristiques et fonctionnement des organisations hautement fiables (OHF ou HRO)

Concept récent, la haute fiabilité a été étudiée essentiellement au niveau d'organisations évoluant dans des contextes extrêmes, pour lesquelles la sécurité est la principale considération. Nous allons en étudier les traits saillants (1.1) puis nous verrons le fonctionnement des HRO (1.2) et en quoi les Services départementaux et de secours sont et doivent rester des HRO (1.3).



## 1.1. Genèse et évolution du concept

Certaines organisations évoluent dans des environnements extrêmes donc risqués et connaissent cependant très peu d'accidents. C'est dans ce cadre que se sont développés les travaux sur les HRO afin d'éclairer leur fonctionnement. Roberts (1989) a analysé trois organisations à haute fiabilité évoluant dans ce type de contexte. Il s'agissait du système de contrôle du trafic aérien, d'une centrale nucléaire et d'un porte-avions nucléaire. Pour Roberts (1990), les HRO sont des organisations qui agissent exemptes de toute erreur à long terme. Pour faire face à un environnement complexe, il faut une structure et des comportements décentralisés allant à l'encontre d'organisations souvent régies par des processus très formalisés voire bureaucratiques, ce qui a fait dire à Perrow avec sa théorie des « *accidents normaux* » (1984) qu'il est impossible de résoudre ce conflit centralisation – décentralisation donc, d'éviter des erreurs majeures. En effet, les industries du pétrole, de la chimie, des transports, du spatial utilisent des processus rendus complexes par les technologies imbriquées qu'elles utilisent. Les petites défaillances peuvent parfois s'enchaîner, se propager et s'amplifier puisqu'il y a couplage des processus. Cette complexité nécessite une organisation décentralisée alors que le couplage nécessite une organisation centralisée d'où le conflit décrit précédemment (Journé, 2017).

Or, l'école de Berkeley - la première à avoir étudié les HRO - prétend le contraire. Journé (2009) identifie trois caractéristiques pour qualifier les HRO. Elles sont :

- réflexives (c'est-à-dire s'interrogeant en permanence sur leurs expériences et performances),
- apprenantes (se nourrissant de leurs expériences),
- parcourues par des tensions en interne pour lesquelles il faut trouver de nouveaux équilibres. Cette dernière caractéristique est primordiale dans l'élaboration de la fiabilité.

Ces organisations ont construit une véritable « *culture de sûreté* » (Weick, 1987). C'est toujours la sécurité qui est la priorité. Weick et Sutcliffe (2001) avancent même l'idée que les bonnes pratiques des HRO pourraient s'appliquer à n'importe quelle organisation (Cantu et al., 2021).

Les processus de décision sont très formalisés et les responsabilités et rôles de chacun bien identifiés (Roberts, 1990, Bigley et Roberts, 2021). Cela facilite la coordination. Par prudence, et pour desserrer certaines contraintes que l'on peut anticiper, il existe des marges avec des ressources excédentaires. Ce sont les *slacks*. Ces organisations en ont besoin, ce qui peut induire des coûts d'opportunités forts mais nécessaires au vu du coût des risques. L'action opérationnelle est collective (équipes) et se traduit par des organisations temporaires (éphémères) pour réagir aux situations imprévues (Rochlin, LaPorte et Roberts, 1987 ; Rochlin, 1989 ; Weick and Roberts, 1993). Elles savent trouver un équilibre entre centralisation et décentralisation de leur action. C'est ce que confirment Dietrich et al. (2016), dans leur étude sur le rôle de la discipline à la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP) en articulant le champs macro de l'HRO et le champs micro de la situation.

Un prolongement intéressant des théories HRO a été effectué par Tiberghien (2010) au sujet des territoires à dangerosité inhérente (TDI) qualifiés par l'auteur de « territoires soumis de

manière intrinsèque à une dangerosité persistante pouvant être aléatoire, cyclique ou permanente » (p. 75). Le contrôle et l'amélioration du système est l'élément clé pour augmenter la fiabilité. Appartenir à un territoire c'est connaître et adhérer à sa culture mais aussi comprendre les règles de son occupation. Tiberghien (2010) constate que souvent se sont les nouveaux arrivants qui s'installent en zones inondables par exemple. Il est donc nécessaire de transmettre aux nouveaux entrants ces connaissances.

## 1.2. Fonctionnement des HRO

Le management des HRO présente certaines caractéristiques (Weick et Sutcliffe, 2001) :

- le retour d'expérience (REX ou RETEX), source des apprentissages organisationnels est régulier. Il consiste à réfléchir sur les erreurs, à mentionner les événements inattendus et en tirer les leçons.
- à la complexité des situations on ne peut opposer des solutions simplistes. Il faut faire sens au niveau de la sécurité. Tout incident est à remonter et à analyser dans une approche systémique en reliant et analysant le travail de tous les acteurs concernés.
- une remontée d'information terrain est nécessaire pour la prise de décision.
- l'engagement dans la résilience. Les HRO ne cherchent pas à ne pas commettre d'erreurs, mais à les limiter pour les contenir au niveau le plus bas possible. Le zéro défaut n'est pas l'objectif en soi, il s'agit plutôt que les erreurs - si elles sont commises - n'entravent pas de manière sensible le système. « Tant que les erreurs sont contenues, réparées, ou que leurs croissances sont stoppées, elles n'ont pas de possibilité pour dégénérer en catastrophe. » (De Bovis, 2009, p. 251).
- l'expertise - quelle que soit la personne qui la détient - est privilégiée. Les décisions ne sont pas seulement prises qu'en fonction de la position hiérarchique.

Les HRO pour mettre en œuvre les points précédents respectent certains principes :

- la pleine conscience collective (*collective mindfulness*). Il faut être ouvert à l'environnement, s'y adapter de manière agile et ne pas s'enfermer dans des raisonnements préconçus. Ce principe nous éloigne d'un conformisme trop présent.
- la production de sens (*sensemaking*) qui est fortement influencée par le cadre du contexte d'intervention. Elle passe notamment par des valeurs partagées mais aussi des proximités fortes bien au-delà de l'aspect physique.
- la mise en action (*enactment*). C'est la réponse en termes structurel, managérial et opérationnel, qui doit tenir compte de la production de sens et des modalités pour y adhérer. Il faut atteindre l'objectif et si cela n'est pas possible redonner du sens pour une autre orientation. Le management doit donc encourager l'échange et ne doit pas blâmer la prise d'initiative qui déboucherait principalement sur des erreurs.

Parmi les caractéristiques des HRO, il en est une de primordiale. Il s'agit de trouver de nouveaux équilibres suite aux tensions qui parcourent l'organisation (Journé, 2009). Nous avons déjà évoqué la tension centralisation – décentralisation (Perrow, 1999) ainsi que celle relative au contrôle et à l'écoute (Vidal et al., 2010). Une 3<sup>ème</sup> source de tension prend sa source dans l'opposition anticipation – résilience (Wildavsky, 1988).

L'anticipation est définie dans les travaux comme la faculté à penser des futurs possibles, des solutions et à construire et contextualiser des réactions adaptées et des conséquences potentielles sur l'évolution de l'évènement sur lequel on veut agir (Santi et al., 2015). L'anticipation s'appuie sur des retours et partages d'expériences formalisés, qui peuvent éclairer une situation présente proche (Roux-Dufort, 2003). Pour anticiper une crise extrême, il faut en plus tenir compte des effets cascade au vu de la situation à l'instant présent (Canovas et al., 2019). L'évènement extrême peut provenir de l'imbrication de plusieurs déficiences de systèmes (Reason, 2013) ou d'un évènement extrême c'est-à-dire imprévisible, évolutif et risqué (Lièvre, 2016).

De Vittoris et al. (2022) distinguent trois catégories de gestion des crises : l'approche événementielle (qui analyse pour l'essentiel les conséquences de la crise), l'approche processuelle (qui se consacre aux causes et à la dynamique de la crise) et l'approche complexe (caractérisée par la complexité induite notamment par l'interdépendance des systèmes et la discontinuité de la crise). Perrow(1984) estime qu'il est extrêmement difficile d'éviter les crises ou les accidents voire même impossible. Dès lors, si ces évènements ne sont pas évitables, il convient d'envisager et mettre en place des mesures pour anticiper et être prêt lorsque la crise se produira.

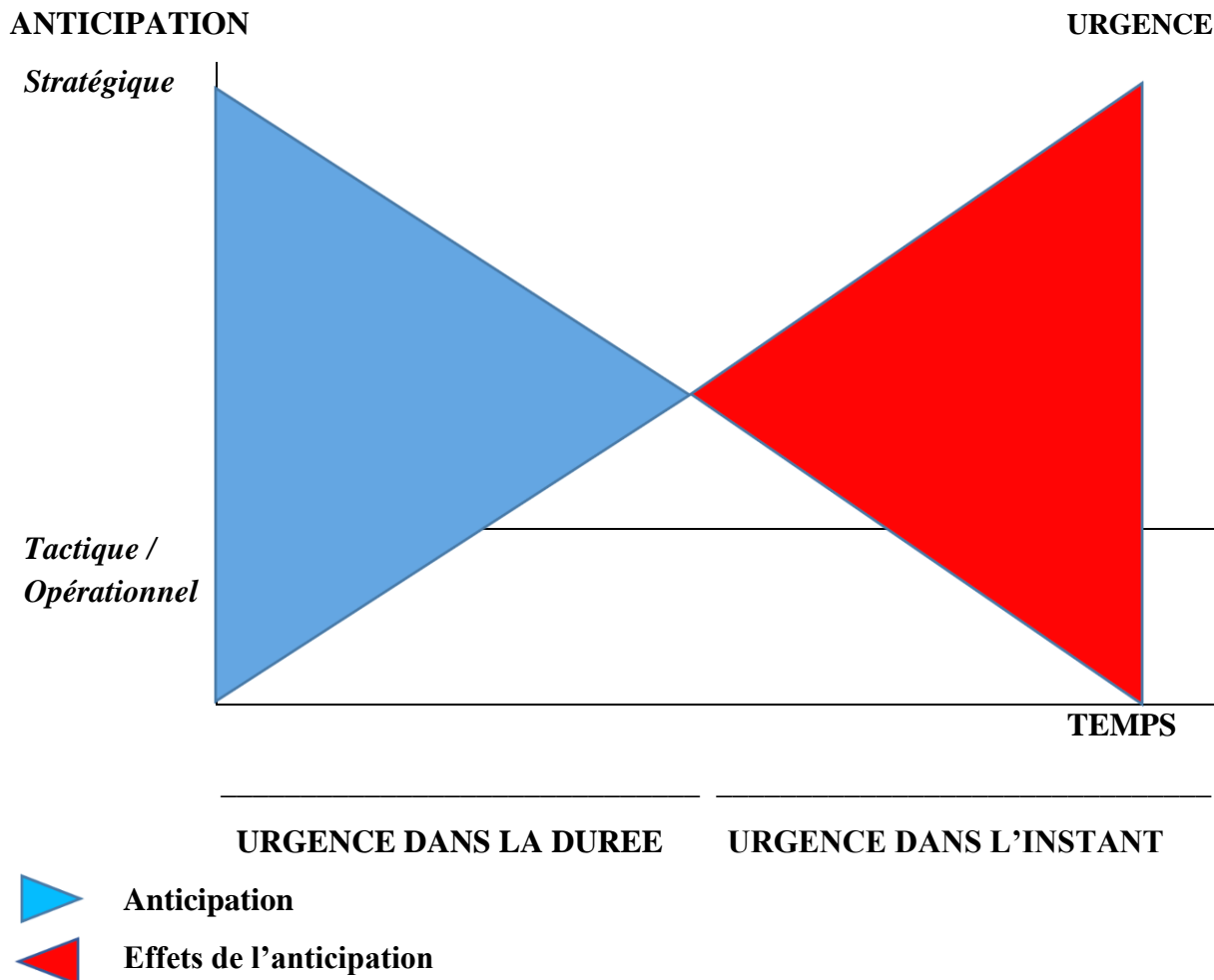
Un travail d'anticipation large et profond couplé à un retour d'expérience régulier alimentant le diagnostic initial peut s'avérer efficace. Mais peut-on tout prévoir et anticiper ? Si tel n'est pas le cas, les stratégies centrées sur la résilience de l'organisation permettent d'adopter des comportements agiles à l'instant t et dans des temporalités qui peuvent s'avérer courtes. En effet, la compression du temps nécessite de développer de la résilience (Robert, Stouth et Halpern (1994), cités par De Bovis (2009). La résilience est un concept utilisé en physique et qui a essaimé dans les domaines de la psychologie, de l'écologie et des sciences de gestion (Jossou, 2022). Nous retenons la définition de Deliaune (2015) qui nous semble adaptée à notre objet d'étude que sont les SDIS. Pour l'auteur, « l'organisation résiliente sera d'une part, celle qui est à la fois capable d'anticipation, de proximité, de contrôle, et d'autre part celle qui saura préciser la question de l'identité et la question du sens (*sensemaking*) ».

A priori opposés, ces deux principes d'anticipation et de résilience doivent davantage être vus comme complémentaires. D'ailleurs, Wildavsky (1991), voit dans la résilience et l'anticipation les deux facettes de la fiabilité organisationnelle. L'anticipation permet de faire face aux risques grâce à la prévision. La résilience permet de faire face à l'imprévu.

Le domaine militaire le démontre. Napoléon Bonaparte avait su bâtir avec la Grande Armée une organisation hautement fiable pour faire face à l'incertitude sur des temporalités différentes. Le catalyseur essentiel du management napoléonien résidait dans l'anticipation par laquelle Bonaparte ne laissait rien au hasard au niveau des troupes, des modes de déplacement, de la logistique etc. La structure socle de son administration le lui permettait. Cela n'excluait pas une agilité importante au niveau de l'organisation (éphémère) de ses unités combattantes avec de grands succès dont Austerlitz (1805) est le plus brillant exemple avec des changements de plan de dernière minute judicieux (Méziade et Sales, 2020). Napoléon a bénéficié des bénéfices de ses anticipations sur le temps long et très long. Ce dernier devenant à t+ 1, +2 ... + n celui de l'ultra court terme. L'image du cône de Venturi peut illustrer comment le système napoléonien

faisait face à l'incertitude (Mériade et Sales, 2020, Sales, 2021). La figure 6 représente cet effet permettant la conservation de l'énergie des fluides. Les possibilités d'anticipation décroissent dans le temps, mais par effet de conservation de masse, cela augmente la vitesse du fluide et dans notre cas les effets de l'anticipation jouent à plein pour traiter avec efficacité l'incertitude profonde (vu qu'il y a eu des efforts pour l'anticiper).

**Figure 6. Temporalités de l'urgence**



**Source : Mériade et Sales (2022)**

Pour les sapeurs-pompiers cela se traduit de manière culturelle y compris dans l'action et sur toutes les temporalités puisque l'anticipation réflexe se situe dans le court-termisme de la crise mais nourrit aussi l'anticipation réfléchie qui produira ses effets à moyen terme (voir supra).

Enfin, il existe une dernière tension dans l'opposition entre sécurité formalisée (par des règles élaborées par la technostructure et la sécurité) et la sécurité « gérée » conjointement avec écoute des opérationnels sur le terrain et prise en compte de leurs avis pour amélioration du système.

Pour faire face à ces tensions, Journé (2017) préconise d'inclure la sécurité dans les objectifs globaux de l'organisation au même titre que la qualité et l'efficacité. Ensuite, la sécurité est l'affaire de tous et tous les avis doivent être pris en compte, le management devant la faciliter en levant les obstacles d'écoute. D'une manière générale, les managers doivent être au soutien en ne se coupant pas du terrain. Il faut assurer une bonne remontée d'information et créer des

espaces de discussion lesquels doivent être managés avec des principes (représentativité, prise en compte des avis au-delà de l'aspect hiérarchique etc.) afin de faciliter l'investissement de chacun.

Cependant des limites apparaissent face à une réalité de plus en plus complexe.

### 1.3. Les SDIS et services d'incendie doivent être des HRO

Les sapeurs-pompiers font face à des situations extrêmes d'urgence, dangereuses pour les citoyens, la société et l'environnement. Ils doivent donc être efficaces et tout simplement fiables. Dans un tel contexte, cette fiabilité peut être perçue comme « anormale » en terme de performance (Roux-Dufort, 2000). Hannan et Freeman (1984) parlent de la fiabilité comme la « *capacité inhabituelle à produire des résultats collectifs d'une qualité minimum et ceci de façon répétée* ». L'organisation des SDIS nécessite par définition un très haut niveau de sécurité. Leur action s'inscrit dans l'urgence et leur environnement évolue vers plus d'incertitude et devient plus complexe nécessitant des adaptations propres aux HRO.

Ainsi, il est logique que les services d'incendies aient été parmi les premières entités à être étudiées en tant qu'HRO.

Pour LaPorte et Consolini (1991), la structure organisationnelle s'adapte (cf. chapitre 1). Les auteurs étudient - notamment - le fonctionnement de porte-avions. Lorsque l'action est routinière, l'organisation présente une structure bureaucratique. Cela se rapproche du « socle » de Riberot (2019) que LaPorte et Consolini nomment « *l'arrière-plan* ». Par contre, si la cinétique de l'action s'accélère, par exemple lorsque les vols en mer augmentent sur le porte-avions, ce mode de fonctionnement disparaît et les individus adoptent d'autres comportements organisationnels. Il s'agit d'un mode qualifié de « *rapide* » (LaPorte et Consolini, 1991). Les actions sont alors complexes, intenses, couplées et imbriquées entre elles. Sur ces 2 premiers modes, nous notons une similitude importante avec le fonctionnement des services d'incendie lesquels alternent les phases routinières (entretien du matériel, entraînement, formation, opérations basiques etc.) et des interventions à cinétique plus forte et de plus grande ampleur (Colquitt et al., 2011). Au niveau du 3<sup>ème</sup> mode qualifié « *d'urgence importante* », les modes de fonctionnement changent. Celui sur le terrain devient l'expert à écouter et qui doit prendre des initiatives. A un plus haut niveau des modèles plus collégiaux de prise de décision se mettent en place.

Ces analyses entrent en résonance avec les structures des services d'incendie et de secours américains et français et leurs doctrines d'intervention. Ainsi, la pleine conscience collective est une nécessité absolue mise en avant par l'action des sapeurs-pompiers dans des conditions extrêmes. Nous avons vu que Bigley et Roberts (2001) déterminent trois sources de haute performance dans l'organisation des sapeurs-pompiers américains. Ce sont :

- les mécanismes de structuration, car l'appréciation est adaptable et dépend de la lecture de l'environnement y compris par les premiers arrivants sur les lieux du sinistre. Elle est donc agile. La migration de l'autorité, où l'on voit que la compétence décisionnelle peut aller vers les personnes qui maîtrisent certaines expertises et la réinitialisation du système nous semblent aller dans le sens de la pleine conscience collective (*collective mindfulness*).

- le soutien organisationnel à l'improvisation limitée dans le sens où le haut commandement doit laisser des marges de latitude aux opérationnels car même lui ne peut saisir l'entièreté de la complexité de la situation, ce qui rejoint le point précédent.
- les méthodes de gestion de la cognition elles permettent de construire du sens (*sensemaking*) pour coordonner les comportements de manière évolutive. Il faut créer et communiquer une vision commune ce qui est facilité par les valeurs partagées (Mériade et Sales, 2022).

Enfin le système est structuré dans le cadre de l'Incident command system (ICS) ce qui permet la mise en action (enactment).

La doctrine française elle aussi respecte ces principes permettant la mise en action en tant qu'HRO. La pleine conscience collective est par exemple mise en avant à travers les principes de commandement par l'ouverture envers tous les sapeurs-pompiers. Elle met d'ailleurs l'accent sur l'adaptation aux évolutions et la nécessité de donner du sens collectivement lorsqu'elle parle par exemple de cohésion.

Les caractéristiques des HRO sont présentes chez les SDIS au vu notamment de l'importance des RETEX, de la remontée d'information et de la prise en compte de l'expertise sur le terrain (le cas des mégafeux de l'été 2022 en France le démontre notamment avec l'appel à des experts en feux dirigés par exemple). La prise en compte de la complexité et le recours à la résilience de l'organisation sont des caractéristiques présentes que nous allons illustrer.

Comme nous l'avons vu, l'engagement dans la résilience est un marqueur fort des HRO. Dauphiné et Provitolo (2007) soulignent l'aspect polysémique du concept de résilience. Terme issu de la physique désignant la propriété d'un matériau à retrouver son état initial après un choc, la résilience est un concept qui est plus tard entré dans le périmètre de la psychologie. La résilience prend alors le sens de pouvoir continuer à se construire après un traumatisme. Elle est ensuite étudiée dans une approche plus collective. En management, la résilience organisationnelle trouve ses sources dans la gestion de crise et des HRO (Bégin et Chabaud, 2010).

Une organisation plus résiliente est alors capable de s'adapter à un nouvel environnement souvent complexe et incertain. Folke (2006) parle de forme écosystémique (organisation et territoire sont capables d'absorber une crise, de maintenir leurs fonctions et de s'adapter à travers plusieurs états d'équilibre). Or les SDIS sont des acteurs territoriaux qui sont aussi en relation avec des partenaires (SAMU, Conseil départemental, Préfecture, habitants etc.) et peuvent ainsi localement trouver des solutions pour être résilients (voir infra, partie 2, essai 4). La résilience est aussi socio-écologique (survie par la transformation, l'apprentissage et l'innovation), (Brand et Jax, 2007). En ce qui concerne les organisations, la résilience serait la capacité de l'entité à absorber un choc par exemple en modifiant sa structure. Il est aussi possible de parler de capacité de résilience en fonction de l'intensité, de la fréquence des chocs mais aussi du temps que met l'organisation à retrouver un état d'équilibre satisfaisant. Riberot (2019) pose la question des conséquences de la résilience sur l'organisation. Cette dernière reviendrait-elle à son état initial avant le choc ou à travers l'acte de résilience serait-elle différente après le choc ? Pour De Bovis (2009), la résilience ne peut se comparer à sa dimension physique où le matériau retrouve son état initial. Dans la résilience organisationnelle,

on parlera plutôt de renforcement. C'est probablement la 2<sup>ème</sup> option qui est la plus vraisemblable. La résilience serait alors un processus - ce qui induirait l'idée de transformation - contingent à un environnement. Elle est systémique car dépendant des interactions de nombreux éléments (De Bovis, 2009).

Pour Dauphiné et Provitolo (2007), il existerait trois facteurs favorables à la résilience : la diversité, l'auto-organisation et l'apprentissage. Détenir des ressources diverses permet ainsi de faire face et de disposer de moyens qui se relaient pour alimenter la résilience. L'auto-organisation permet de remplacer des éléments endommagés par d'autres. L'apprentissage lui permet l'adaptation donc la résilience. Par exemple, les habitants d'un pays habitués aux risques liés à la tectonique ont appris des séismes et des attitudes à adopter. L'apprentissage se développe grâce à la formation, à l'entraînement et aux retours et partages d'expériences (RETEX et PEX) etc. Le manque de latitude à prendre des décisions individuelles et une centralisation excessive serait par contre des inhibiteurs de résilience.

Il est intéressant mais difficile d'évaluer la résilience d'un système. Pour un SDIS qui lutte pour le maintien socio-économique et écologique d'un territoire, une mesure possible de la résilience pourrait être ce que les sapeurs-pompiers appellent le « prix du sauvé » c'est-à-dire la valeur de ce qui aurait été perdue sans une action efficace de leur part. Des études ont été menées en ce sens au SDIS du Tarn (81), (Canouet, 2016) et au SDIS des Bouches-du-Rhône (13).

Des auteurs (Cyert et March, 1963) estiment que le slack permet de réduire les tensions dans l'organisation (il y aurait moins de conflits sur les ressources) et le traitement de l'information. De plus le slack - tel une réserve - permet de faire face à l'urgence et aux variations d'activité qui découlent des turbulences de l'environnement. (Fixari et Pallez, 1992).

Leuridan et Demil (2017) évoquent l'importance du slack organisationnel pour développer la résilience d'une organisation. Comme nous l'avons vu, le slack est une réserve de ressources organisationnelles (humaines, matérielles, financières etc.) prévue notamment par l'Incident command system (ICS). L'objectif de Leuridan et Demil (2017) est d'étudier comment un service d'accueil des urgences vitales (SAUV) affronte des situations extrêmes tout en gérant les tensions entre leurs missions de service public et la nécessité d'être efficient. Ce type de situation a été largement traité en management public (Méziade et Rochette, 2022). Ce service gère des entrées de patients en très forte détresse en urgence, donc non planifiées. Le travail y est disparate tant du point de vue des pathologies que dans la fréquence des interventions et dans la nécessité de faire fonctionner ce service tous les jours de l'année 24 heures sur 24. Ce contexte se rapproche assez fortement de celui des sapeurs-pompiers dans le cadre de leur compétences partagées en matière de soins d'urgence.

Il existe deux types de slacks :

- le slack organisationnel prévu et négocié en amont. Il est donc anticipé pour faire face à des perturbations modérées,
- le slack situationnel créé sans réfléchir et sans négocier car le contexte oblige à avoir un surplus de ressources dans l'urgence. Ce slack situationnel se situe dans des temporalités très courtes et l'instantanéité. Il relaie le slack organisationnel.

Il est vrai que le slack potentiel - c'est-à-dire l'entièreté des ressources mobilisables - est potentiellement élevé dans une structure comme le CHU. Pour les SDIS les ressources sont également larges. Ainsi au niveau des ressources humaines, leur slack semble moins important au niveau des sapeurs-pompiers professionnels (SPP) et disparate selon les départements. Ils disposent par ailleurs de la « réserve » constituée par les sapeurs-pompiers volontaires (SPV). Pour ces derniers des tensions fréquentes apparaissent avec leurs employeurs pour leur permettre d'être libéré sur leur temps de travail en cas d'intervention. Dans ce cas, le slack organisationnel peut être plus ou moins négocié ou aménagé en amont en réduisant par exemple, comme au SDIS du Sud-Ouest (essai 4), leur temps de déplacement (Sales, 2022). Les auteurs rappellent enfin l'importance des valeurs et des missions partagées comme socle des HRO (Weick, 1987). Les sapeurs-pompiers américains peuvent aussi bénéficier d'un slack comme nous l'avons vu dans l'étude de l'ICS (Bigley et Roberts, 2001). C'est la réserve. Le slack apparaît donc nécessaire pour assurer la résilience et agir en HRO. Cependant, Leuridan et Demil (2017) évoquent également le problème du coût du slack en distinguant le coût de fiabilité du coût de non fiabilité. Cela nous rapproche de la notion de prix du sauvé chez les sapeurs-pompiers français. Divers questionnements apparaissent :

- Quels sont les coûts acceptables pour les organisations mais aussi pour la société lorsqu'il y a une mission de service public et jusqu'à quel niveau ?
- Le slack génère des externalités positives, mais comment les évaluer ?
- Quels sont les coûts d'opportunité potentiels du slack. ?

En effet, des ressources engagées dans une action ne sont plus disponibles pour une autre mission. Ce constat est particulièrement prégnant chez les sapeurs-pompiers lesquels sont quasiment toujours dans une situation d'urgence.

De plus, les ressources matérielles sont souvent importantes et onéreuses tant dans leur investissement que dans leur maintien opérationnel. L'exemple récent du manque de Canadair (capacité de 6 000 litres d'eau) et de Dash (capacité de 10 000 litres d'eau) lors des mégafeux en France de l'été 2022 le suggère. En effet, la flotte française apparaît insuffisante au niveau du nombre d'avions disponibles et des dépenses à engager pour les maintenir en bon état de vol. Ce problème du slack pourrait ainsi mettre provisoirement en péril les SDIS dans leur statut d'HRO. La construction de ces bombardiers d'eau nécessite du temps. Une réorganisation territoriale et des solutions palliatives avec des hélicoptères ont été mises en place pour apporter des solutions temporaires. Cependant, l'actualité récente avec la création à Libourne en Gironde (33) d'une quatrième unité d'instruction et d'intervention de la sécurité civile (UIISC), engage à un certain optimisme de même que la désignation d'une nouvelle base aérienne dans le sud-ouest en 2024.

Enfin, nous devons débattre de la présence dans l'univers des sapeurs-pompiers de la 5<sup>ème</sup> caractéristique des HRO relative à l'approche systémique qu'elles doivent adopter pour faire face à un environnement complexe.



## 2. Les HRO évoluent dans la complexité

Nous expliquons tout d'abord en quoi cet environnement est évolutif (2.1). Puis nous prendrons 2 exemples illustratifs de cette complexité prise en charge par les SDIS (2.2).

### 2.1. Explications conceptuelles

Les HRO interviennent dans la cadre d'environnement souvent extrêmes porteurs d'incertitudes et complexes (Le Moigne 2008 ; Morin, 1986, 1990, 1996). Ainsi, les modèles et méthodes des sciences de gestion ont tendance à isoler les objets pour mieux les analyser alors qu'il convient au contraire de les relier pour mieux comprendre la complexité du système tout en se gardant des excès dans un sens comme dans l'autre (Journé et al., 2012).

Une organisation pour fonctionner a besoin de relier entre elles toutes ses composantes. La pensée d'Edgard Morin s'appuie sur 3 principes (*reliance*) :

- le principe dialogique qui demande d'accepter les apparentes contradictions et de les assembler,
- le principe de récursion qui est une approche réflexive de type circulaire, chaque cause pouvant à son tour être une conséquence),
- le principe hologrammique où les parties sont dans le tout, et le tout est dans les parties. Par exemple, la société avec ses valeurs, en tant que tout, se présente dans chaque individu parfois même à son insu. Ainsi les valeurs telles qu'envisagées par Schwartz (1992, 2006), permettent-elles une grande stabilité de la société (Parsons, 1951) ou de tout groupe professionnel permettant ainsi d'économiser de l'énergie dans une perspective systémique. Cet état de fait permet de lutter contre l'entropie qui affecterait l'organisation, laquelle, privée d'énergie, ne pourrait alors plus faire face à la complexité.

Par effet d'expérience et synergies entre les parties, vont apparaître des propriétés nouvelles qu'Edgar Morin (1986, 1990, 1996) nomme émergence organisationnelle. Ici les notions de dialogique et de boucles sont fondamentales. Chaque élément dialogue avec les autres comme lors des retours d'expériences par exemple. La complexité, porteuse d'incertitudes, fait alors émerger une organisation gouvernée par des valeurs, des principes et agile. L'organisation est alors apte à lutter contre l'entropie en puisant dans l'environnement énergie et information nécessaires. Mais comme le souligne Edgar Morin (2022, P. 19 et 20) « La vie consiste à naviguer dans un océan d'incertitudes tout en se ravitaillant dans des archipels de certitudes qui ne peuvent être que locales et temporaires... La pensée complexe ne supprime jamais totalement l'incertitude, mais négocie avec elle ».

### 2.2. Exemples illustratifs de la complexité prise en charge par les SDIS

Nous prenons ici deux exemples pour traduire l'adaptation des SDIS face à des environnements complexes. Leur contexte a structurellement beaucoup changé sur les dernières décennies. Il s'est donc complexifié au niveau territorial. Le territoire est le creuset des trois proximités (les proximités géographiques, institutionnelles et organisées). Il est bâti par la dynamique du jeu

des acteurs (Gilly et Lung, 2005). On qualifie parfois les territoires d'intervention des SDIS de déserts médicaux que nous analyserons dans un premier temps (2.2.1). Ensuite nous étudierons un évènement conjoncturel qu'est la pandémie du Covid-19, laquelle a pu remettre en question le maintien d'une offre de sécurité civile territoriale satisfaisante (2.2.2).

### *2.2.1. Les déserts médicaux*

Le concept de désert médical a été précisé au fil des années. Popularisé ces dernières années au niveau de l'action politique avec de nombreux rapports de l'assemblée nationale et du Sénat (Cardoux, Daudigny, 2017 par exemple), il n'en est pas moins ancien. Pour essayer de le définir, on peut dans une première approche considérer qu'il est la cause d'une rupture d'égalité devant le service public (Alfano et al., 2018) au niveau de l'aide médicale territorialisée et notamment celle d'urgence. Une première approche quantitative est liée au nombre de médecins sur un territoire prescrit. Elle peut s'avérer nécessaire mais non suffisante et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'offre médicale peut être très segmentée entre médecine générale, médecine en fonction des spécialités et médecine d'urgence avec des imbrications entre les trois domaines. Ensuite, de nombreux acteurs interviennent dans la fourniture de soins sur un territoire et notamment les Conseils départementaux mais aussi les SDIS notamment en matière d'urgence.

Ces inégalités en matière d'accès au soin sont donc beaucoup plus complexes à analyser. Le contexte spatial doit également être pris en compte et dans cette perspective celui de l'accessibilité qui apparait comme une des clés principales pour comprendre la notion de désert médical. L'accessibilité est l'agrégation de dimensions spécifiques comme la disponibilité de l'offre médicale, le spatial, l'organisation du service public médical, la possibilité financière d'y recourir et la validation de l'offre de soins par les patients (Penchansky et Thomas, 1981).

L'offre médicale doit être appréhendée dans une approche systémique et dynamique vu qu'elle dépasse les zones territoriales classiques de la commune et fait intervenir de nombreux acteurs que sont les médecins, les conseils départementaux, les agences régionales de santé (ARS) et les SDIS. Ce constat prend encore plus d'acuité en matière d'urgence. « La complexité n'est pas que décisionnelle, elle est aussi la capacité à agir dans des situations marquées par la multiplicité des parties prenantes, l'urgence temporelle », Journé et al., 2012)

L'indicateur d'accessibilité potentielle localisée (APL) tient compte de la disponibilité réelle des médecins et des besoins en santé locaux sur un bassin de vie ainsi que du temps moyen d'accès aux médecins. Un bassin de vie constitue un désert médical si son APL est inférieur à 2,5 consultations accessibles par an et par habitant. Cela concernerait un peu moins de 10% de la population, mais il y a beaucoup de disparités entre départements. Mériade et al. (2021, 2023) préconisent de croiser l'APL avec le parcours de soins qui apporte d'autres informations complémentaires du côté de la demande de soins comme le nombre de déplacements à effectuer, les types de déplacements possibles etc.

C'est donc dans une perspective systémique et dynamique que nous analyserons la notion de désert médical qui se réfère à des territoires complexes et à l'équilibre fragile. A la base de la réflexion est le concept d'entropie auquel doit faire face l'organisation. Un système - en l'occurrence un territoire - consomme de l'énergie et a donc besoin d'information pour se maintenir dans un équilibre satisfaisant, sinon il peut tomber dans le chaos. En principe c'est

l'organisation qui permet de maintenir cet équilibre, l'on parle alors d'homéostasie (Morin, 1977). Ainsi pour faire face au désordre provoqué par la complexité, il est nécessaire de construire de l'organisation.

Ici les territoires potentiellement ou qualifiés de déserts médicaux doivent maintenir ou retrouver cet équilibre à travers un collectif d'organisations associant le Conseil départemental, les ARS, les SDIS etc. Ces acteurs échangent de l'information et agissent dans le cadre de collectifs et réseaux d'organisations plus ou moins formalisées et créant un écosystème. Ce dernier doit être innovant et trouver des solutions.

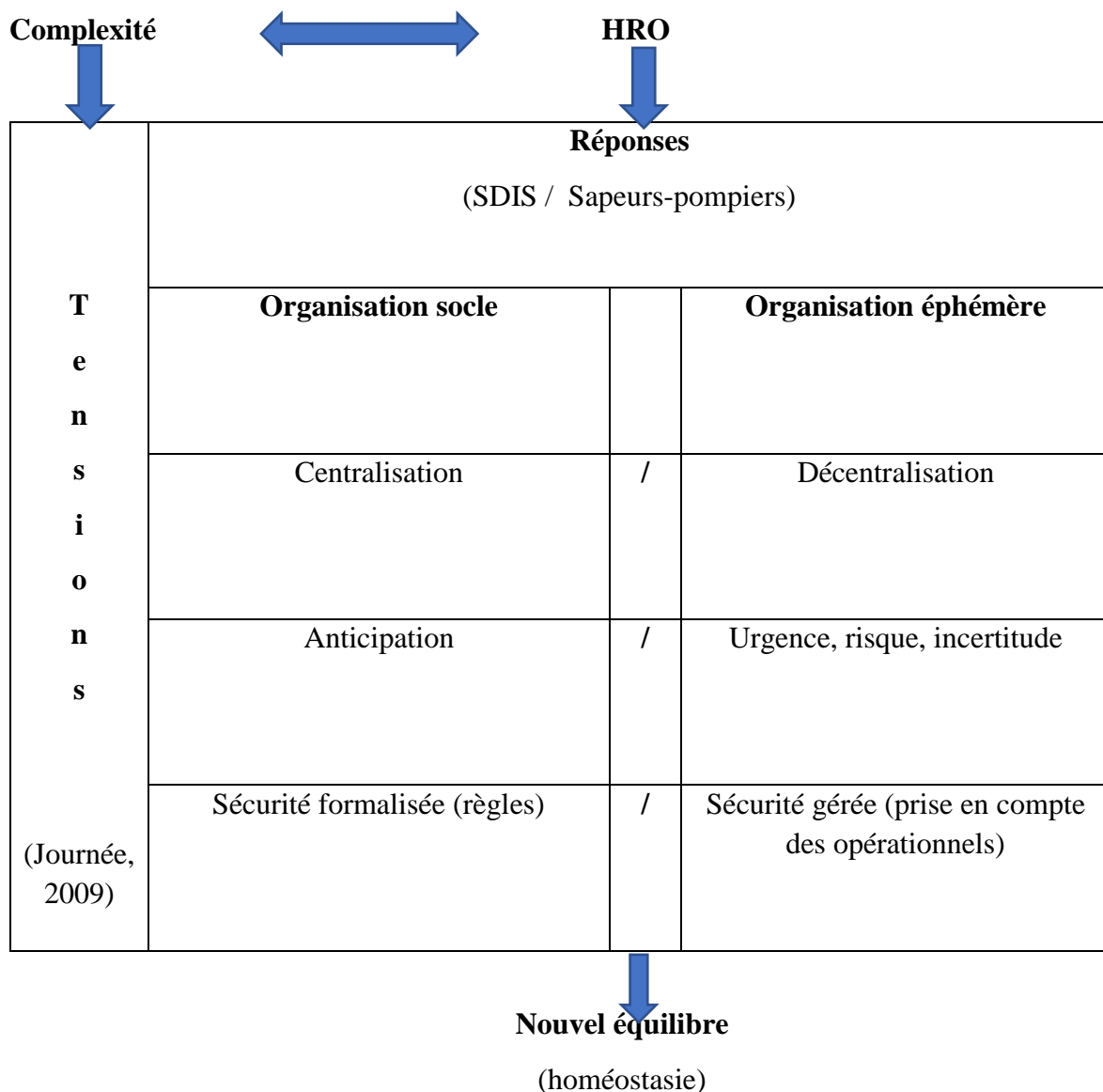
L'urgence à faire face aux déséquilibres territoriaux en qualifiables matière médicale oblige à collaborer entre acteurs sur un territoire donné pour le construire (Raulet-Croset, 2014). Pour Huron (1998), « le concept de territoire, très fortement ancré en France se distingue du local par son caractère structurel, au sens où chaque entité agit spécifiquement sur une aire géographique déterminée. ». Les construits élaborés peuvent donc être divers et différents.

Nous pouvons mobiliser la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1980, 1986 et Latour, 1987) qui permet d'analyser l'émergence d'un réseau territorial. Les phases de sa construction sont la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. La problématisation questionne le problème et propose des solutions. Au départ, un travail de traduction doit permettre une coopération autour d'un projet où sont pris en compte les intérêts mutuels pour que tous les acteurs se comprennent. L'intéressement permet de convaincre les acteurs en validant cette problématisation dans leur logique d'action et de bâtir des relations. Le réseau se développe et se solidifie. On distribue ensuite des rôles spécifiques aux acteurs et on réalise une division des responsabilités (enrôlement). Des porte-paroles apparaissent autour du projet. Le réseau peut se fortifier ou s'affaiblir en fonction des rapports entre acteurs (mobilisation).

### *2.2.2. La pandémie de la Covid-19*

La plupart des pays européens ont pris des mesures de confinement pour stopper la propagation du virus. Cela s'est traduit en France par un 1<sup>er</sup> confinement du 17 mars au 11 mai 2020, puis un second, du 30 octobre au 15 décembre 2020 et un troisième du 3 avril au 3 mai 2021. La question de la continuité du service public prenait alors une acuité particulière et notamment celle des secours d'urgence. Les systèmes territoriaux de service public pouvaient être mis à mal. Les 3 principes (reliance) de la pensée d'Edgar Morin (1977) pouvaient-ils être utiles face à cette complexité dans un contexte pandémique où le décideur public manquait de repères et devait concilier des informations parfois contradictoires. En définitive, les anticipations n'ont pas toujours su repérer l'incertitude car elles ne s'appuyaient pas toujours sur les bons outils. Certains SDIS -comme celui du Centre ont semble-t-il mieux détecté les points d'inflexion de cette crise pandémique comme nous le verrons dans la 3<sup>ème</sup> partie consacrée aux essais. Pour illustrer le traitement de la complexité par des HRO telles que les organisations d'incendie et de secours, nous proposons le schéma de la figure 7.

**Figure 7. La réponse à la complexité en tant qu'HRO**



**Source : auteur**

Ce schéma reprend les remédiations apportées aux tensions (Journé, 2009) entre l'organisation socle du SDIS et la nécessaire adaptation au contexte. Ainsi, l'organisation socle permet d'anticiper les événements en centralisant des moyens importants et en créant des procédures formalisées (doctrine). Par contre en situation extrême il faut adapter de manière temporaire l'organisation en confrontation directe avec l'urgence et le risque. Elle doit disposer du pouvoir de le faire en fonction de la cinétique du sinistre.

Les SDIS semblent ainsi capables tels des HRO de s'adapter à des environnements complexes. Mais cela ne suffit pas car au vu l'importance de leur mission de service public qui est d'assister et de sauver, ils doivent le faire de la manière la plus efficace possible. Cela passe par une agilité à tous les niveaux que nous allons maintenant étudier.

### 3. L'agilité

L'agilité est un concept récent dont il faut bien cerner l'origine pour en délimiter le contour (3.1.). Nous présenterons ensuite les sources de l'agilité en exposant les premiers modèles et ceux qui nous semblent mobilisables pour nos travaux (3.2.). Enfin, nous présenterons les différents outils de mesure élaborés (3.3.).

#### 3.1. Concept d'agilité

La genèse du concept sera d'abord exposée (3.1.1.) avant d'analyser les deux grands types d'agilité que sont l'agilité organisationnelle (3.1.2.) et individuelle (3.1.3.).

##### 3.1.1. Origines

Historiquement, le concept d'agilité en management naît avec les travaux du *Iacocca Institute de Lehigh University* de Pennsylvanie (Nagel et Dove, 1991). Leur objet était de répondre à une demande du Congrès américain pour identifier les facteurs susceptibles de développer la compétitivité de l'industrie des Etats-Unis face à une forte concurrence japonaise. Le contexte turbulent et imprévisible suscitait alors de nombreuses interrogations (effondrement du bloc soviétique, 1<sup>ère</sup> guerre en Irak et en Yougoslavie, mondialisation et financiarisation de plus en plus poussées de l'économie, développement des réseaux et d'internet etc.). Il s'agissait de penser un nouveau modèle de flexibilité pour y faire face. L'idée était de fournir des clés pour permettre aux entreprises de développer des capacités afin de répondre rapidement aux demandes des clients tout en fournissant un haut degré de qualité et de personnalisation des produits.

Initialement proche du domaine industriel et de l'idée de flexibilité, l'agilité s'en est peu à peu démarquée même s'il est toujours ardu de bien délimiter ses contours, ce qui nuit à son applicabilité. Elle puise son origine dans le domaine du combat aérien. Par la suite, le secteur de l'informatique et du numérique a préempté ce concept. En 2001, le Manifeste Agile est élaboré par des experts américains ce qui débouche sur des méthodes agiles comme la méthode Scrum par exemple. Puis elle s'est étendue au domaine de la logistique et notamment au lean management (Bornard et Briest-Breda, 2014).

La question est alors de savoir si le lean management et l'agilité sont des concepts exclusifs (l'un ne peut s'appliquer avec l'autre) ou inclusif (les 2 peuvent être appliqués selon les contextes et mêmes être solidaires), (Putnik et Putnik, 2012). « *La fabrication au plus juste est une réponse aux pressions concurrentielles avec des ressources limitées. La fabrication agile, en revanche est une réponse à la complexité induite par le changement constant* » (Sanchez et Nagi, 2001, cités par Putnik et Putnik, 2012). L'agilité est donc proactive et pas seulement réactive. Ainsi Yusuf et al. (1999, p. 40) définissent-ils l'agilité comme « *l'exploration réussie des bases concurrentielles (rapidité, flexibilité, innovation, proactivité, qualité et rentabilité) grâce à l'intégration de ressources reconfigurables et des meilleures pratiques dans un environnement riche en connaissances pour fournir des produits et services axés sur le client dans un environnement de marché en évolution rapide* ». Mais cette proactivité a un coût en

termes de gaspillages notamment, ce qui contredit fondamentalement un principe du lean management.

Concept récent, l'agilité est maintenant investigué par le management public. Les travaux de Huron et Bories-Azeau (2022) sur l'agilité des régions françaises pour soutenir l'activité économique territoriale pendant la pandémie du covid-19 en témoignent. Nous nous inscrivons également dans cette voie qui peut apporter au management public de nouvelles perspectives.

### *3.1.2. Agilité organisationnelle*

Barrand (2006) définit sept principes rendant l'organisation agile : l'anticipation, la coopération, l'innovation, la culture client, la culture du changement, l'offre globale, la complexité à taille humaine. En effet, le changement de paradigme économique fait que les firmes efficaces ne sont plus performantes dans un monde plus complexe et incertain qui les laisse désarmées pour faire preuve d'agilité stratégique (Appelbaum et al., 2017).

L'agilité organisationnelle est définie par l'Advanced Research Programs Agency (ARPA) et l'Agility Forum (AF), comme " *la capacité de fonctionner et d'être compétitif dans un état de changement dynamique, continu et souvent imprévu* ".

Yang et Liu (2012, p. 1023) en donnent la définition suivante : « *L'agilité de l'entreprise est un concept complexe, multidimensionnel et spécifique au contexte, qui comprend la capacité de percevoir les changements environnementaux et de répondre rapidement aux changements imprévus en assemblant de manière flexible les ressources, les processus, les connaissances et les capacités* ».

Une organisation doit repérer les dimensions agiles critiques et ensuite reconfigurer les ressources et capacités existantes intégrées dans ses activités pour atteindre ces dimensions. L'agilité apparait ici comme une stratégie holistique construite sur les capacités existantes d'une stratégie flexible, qui incorpore des parties de ces capacités dans une nouvelle capacité de l'entreprise dans le but de faire face aux turbulences de l'environnement (Yang et Liu, 2012). Une autre approche est tournée vers l'externe et voit dans l'agilité de l'organisation la capacité à repérer les changements environnementaux et à y faire face rapidement.

La roue agile, de Meredith et Francis (2000) nous éclaire sur l'ensemble des éléments pouvant être actionnés pour être agile. Ces éléments sont regroupés en quatre catégories regroupant chacune quatre éléments :

- stratégie agile (engagement, déploiement, balayage, tableau de bord),
- processus agile (système flexible, nouveaux produits, résolution rapide des problèmes, système d'information riche),
- liens agiles (agilité des autres, connaissances approfondies des clients, alignement des fournisseurs, partenariats performants),
- personnes agiles (structures adaptables, multicompetentes et flexibles, prise de décision rapide, apprentissage continu).

Elle est en effet la preuve de qualités en ce domaine comme l'aisance, la rapidité, et la souplesse.

### 3.1.3. L'agilité individuelle

Bornard et Briest-Breda (2014) élargissent le concept d'agilité au niveau de l'individu. Ils distinguent quatre types d'agilité individuelle comme le montre le tableau 2.

**Tableau 2. Les différentes formes d'agilité traitées au niveau individuel**

<b>Agilités au niveau individuel</b>	<b>Définitions et capacités</b>
<b>Agilité d'apprentissage</b>	Capacités à se servir des expériences passées Capacités de traitement de l'information et d'apprentissage
<b>Agilité mentale</b>	Capacité à reconnaître les changements environnementaux dans l'environnement ; à identifier ce qui est nouveau
<b>Agilité cognitive</b>	Capacités d'anticipation, de planification, d'initiative, d'intégration de la raison et de l'émotion, d'auto-synchronisation, d'auto-efficacité, de connaissance culturelle du terrain et de résilience Capacités à remettre en cause son évaluation de la situation en réponse à des données indiquant que les conditions ont changé ; capacité à réévaluer son modèle mental en réponse à un feed-back dynamique

**Source : Bornard et Briest-Breda, 2014**

Au niveau individuel, Neto et al. (2022) mettent l'accent sur l'agilité du leadership dans leur méta-analyse. Celle-ci constate une inflation très nette des publications dans ce domaine. Plus précisément la récente littérature à ce niveau s'est intéressée notamment au domaine de la dimension agile et aux compétences nécessaires en matière de leadership agile. L'accent est mis sur le rôle du leader serviteur (leader au service des autres qui doit apporter aide et soutien) lequel doit favoriser des pratiques agiles.

### 3.2. Sources de l'agilité organisationnelle

Nous avons vu que l'agilité est un concept protéiforme dont les contours sont encore à définir quant à son périmètre. Si l'on s'intéresse plus particulièrement à l'agilité organisationnelle, plusieurs modèles interprétatifs peuvent être mobilisés. Nous allons présenter ceux qui nous semblent les plus à même de permettre de répondre à notre question de recherche.

#### 3.2.1. Premiers modèles théoriques

Shafer est l'un des premiers à avoir modélisé l'agilité suite à ses analyses personnelles ou conduites avec Dyer (2003). Ces auteurs s'intéressent aux organisations les plus innovantes et adaptables.



Les organisations agiles ont l'art de concilier les paradoxes puisque dans des environnements complexes elles sont capables de faire face au chaos par l'ordre et de concilier changement et stabilité.

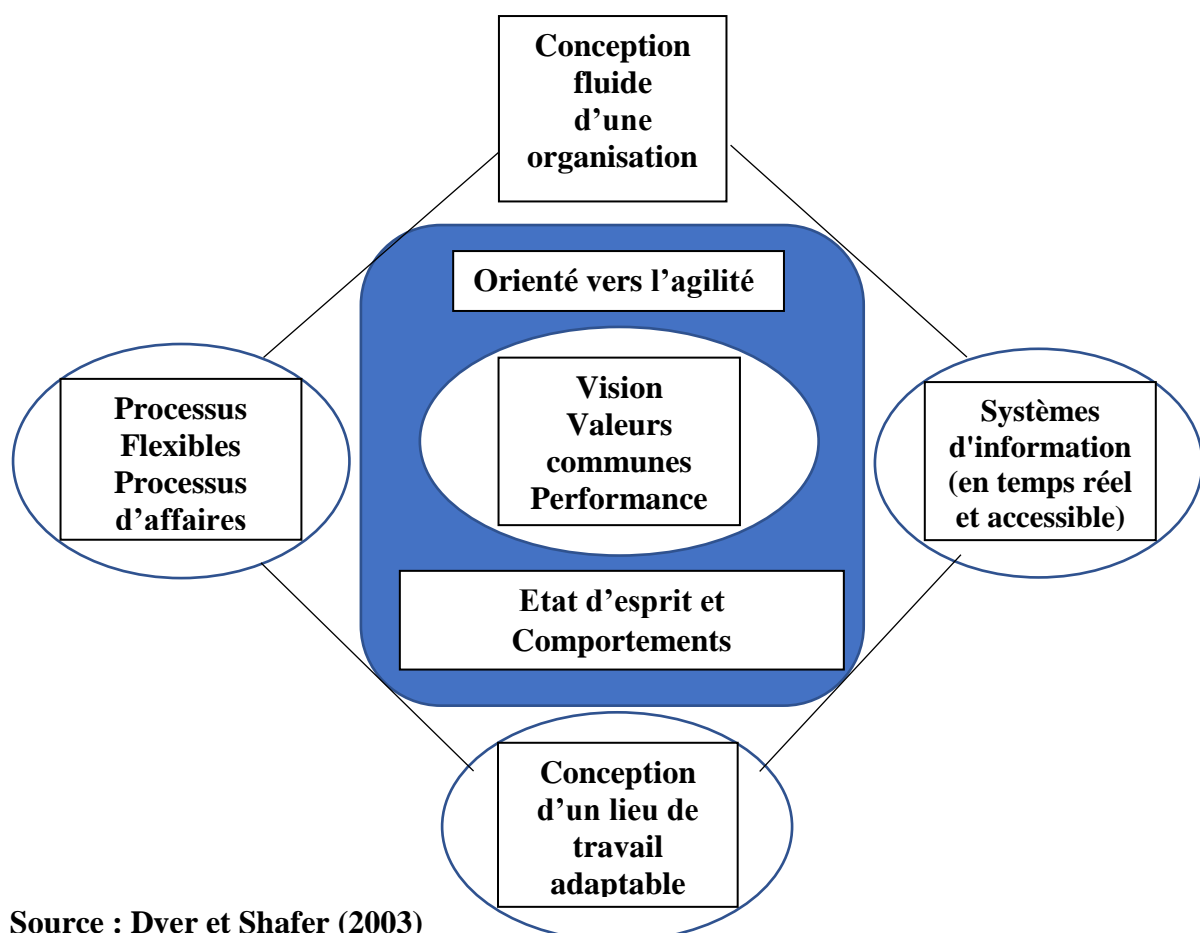
Il existe pour ces auteurs quatre compétences organisationnelles principales :

- détecter le marché,
- mobiliser une réponse rapide,
- exploiter un avantage temporaire,
- intégrer l'apprentissage.

Pour appliquer ces compétences il faut que tous les employés partagent le même état d'esprit.

Les ressources humaines jouent alors un rôle clé. Les salariés doivent être proactifs, adaptatifs et génératifs c'est-à-dire participer au partage de l'information. Parmi les composantes de l'agilité organisationnelle il existe un « noyau » stable (valeurs, visions, performance) entouré d'un cadre reconfigurable (processus, structure, système d'information). Dyer et Shafer (2003) synthétisent leur raisonnement dans la figure 8.

**Figure 8. Infrastructure organisationnelle axée sur l'agilité**



**Source : Dyer et Shafer (2003)**

Dans le noyau central, la vision doit être claire, articulée et aller au-delà de l'organisation elle-même. Il en est de même pour les valeurs parmi lesquelles le confiance, l'ouverture, l'honnêteté, le respect mutuel et la responsabilité sont particulièrement importants.



A l'extérieur sont les variables reconfigurables sur la base du noyau central. Ainsi l'organisation doit être fluide c'est-à-dire souple dans sa structure tant en interne que du point de vue intra-organisationnel. Les caractéristiques agiles ont une certaine horizontalité. Au niveau des processus, la reconfiguration est aussi souvent nécessaire même si les routines sont aussi à préserver dans certains cas. Sinon il faut faire confiance aux employés. Les systèmes d'information doivent être synchrones et s'appuyer sur les technologies de l'information. Enfin, les auteurs mettent l'accent sur le lieu de travail qui doit être adaptable.

Shafer (1997) détermine également 20 comportements agiles. Ce sont par exemple la capacité à travailler en équipe, à innover, à être orienté client etc.

### *3.2.2. Le modèle et la mesure de Charbonnier-Voirin*

Dans la lignée de Shafer (1997), Charbonnier-Voirin (2008, 2011) distingue trois capacités agiles :

- la lecture du marché, qui est la capacité de l'organisation à déceler risque et incertitude à travers la veille et l'anticipation notamment,
- la mobilisation d'une réponse rapide, fondée sur la flexibilité des ressources : l'organisation résout des problèmes nouveaux et s'adapte au changement,
- l'aptitude à intégrer l'apprentissage par retour d'expérience pour capitaliser bonnes pratiques, connaissances et compétences.

En amont, l'agilité organisationnelle ne peut se déployer que grâce à des leviers agiles. Ceux-ci sont de deux sortes :

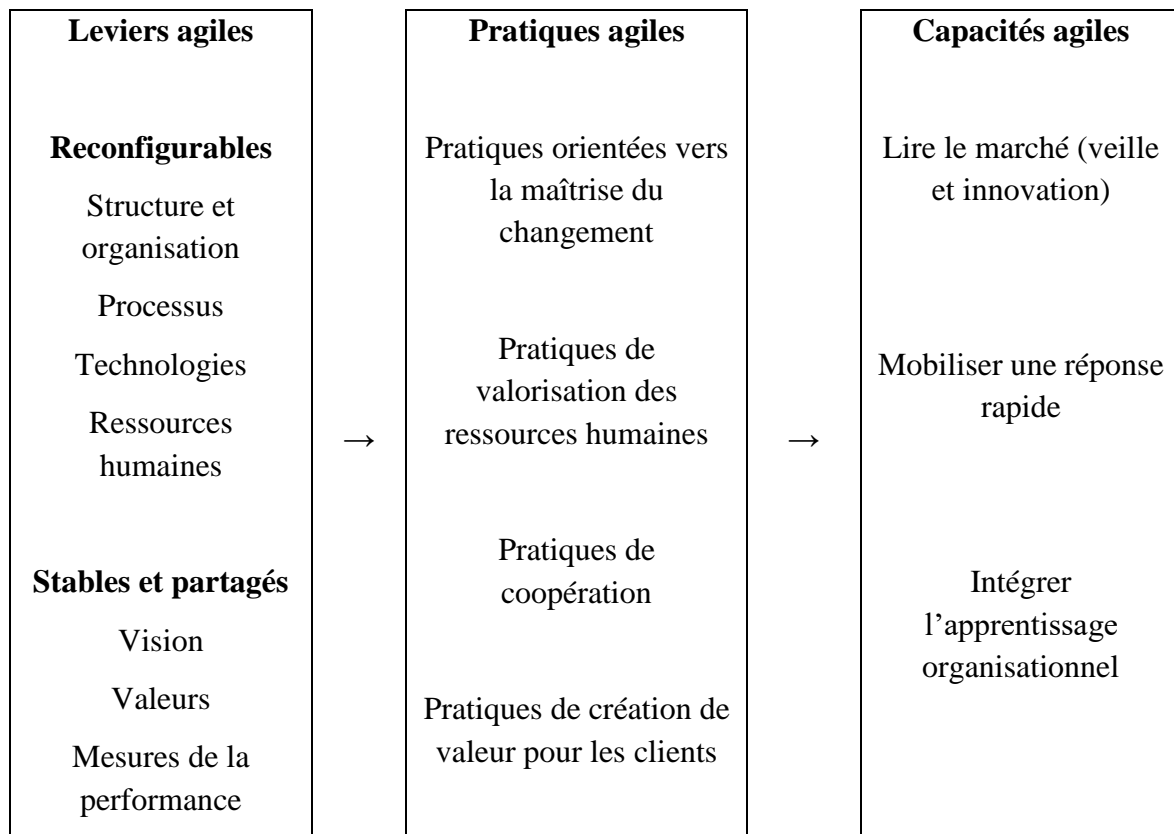
- les leviers agiles dynamiques reconfigurables (structures et organisation, ressources humaines, technologie y compris celles liées au numérique, processus),
- les leviers stables (valeurs, visions, indicateurs de performance), qui permettent d'assurer la continuité et d'asseoir l'identité de l'organisation pour créer la cohésion nécessaire aux transformations et changements.

Les leviers sont à l'origine de pratiques agiles qui sont les éléments les plus visibles :

- la maîtrise du changement (réactivité et proactivité),
- la valorisation des ressources humaines (autonomie et responsabilité pour faire face aux changements). Il est alors important d'entretenir l'élan mobilisateur et de reconnaître l'impact des actions individuelles et collectives sur la performance globale,
- la coopération à la fois en interne et en externe pour réduire les délais et favoriser l'innovation,
- la création de valeur. Il faut fournir des solutions aux attentes des clients ou des usagers.

Ces pratiques agiles correspondent à la partie la plus opérationnelle de l'agilité. La figure 9 de Charbonnier-Voirin permet de visualiser l'enchaînement des leviers, pratiques et capacités agiles.

**Figure 9. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)**



**Source : Charbonnier-Voirin (2011)**

Le schéma permet de mieux comprendre les sources de l'agilité. L'organisation doit d'abord actionner des leviers agiles. Les leviers stables et partagés sont pérennes et communs donc très rapidement mobilisables et opérationnels. Chez les sapeurs-pompiers - comme souvent dans les organisations avec une mission de service public - la vision est identique et les valeurs très importantes pour enclencher une action dans l'urgence. Les leviers reconfigurables doivent être adaptés ce qui prends un minimum de temps. Mais l'agilité peut aussi être individuelle et collective en termes de ressources humaines. Les leviers tant stables que reconfigurables peuvent être actionnés cumulativement. Les pratiques agiles en découlent. Elles aussi peuvent être développés ensemble. Par exemple, une vision et des valeurs partagés dans le cadre de structures reconfigurées (selon le GOC) permet aux sapeurs-pompiers de coopérer plus facilement même s'ils sont de SDIS différents. Ces structures agiles et évolutives facilitent la lecture de l'évènement pour fournir une réponse rapide et efficace. Ces capacités rendent l'organisation agile et doivent être source d'apprentissage notamment à travers les retours et partages d'expériences (RETEX et PEX).

La mobilisation d'une réponse peut donc entrainer un apprentissage organisationnel. L'objectif est d'améliorer l'action collective en capitalisant sur les expériences et les bonnes pratiques.

Nelson et Winter (2002) mettent l'accent sur les routines. Celles-ci sont composées de connaissances, parfois même tacites, et finissent par se construire de manière formelle en tant que réponse adaptée. Ces routines sont fondamentales pour faire face aux changements de l'environnement. L'organisation peut « hériter » de routines du passé et en construire pour

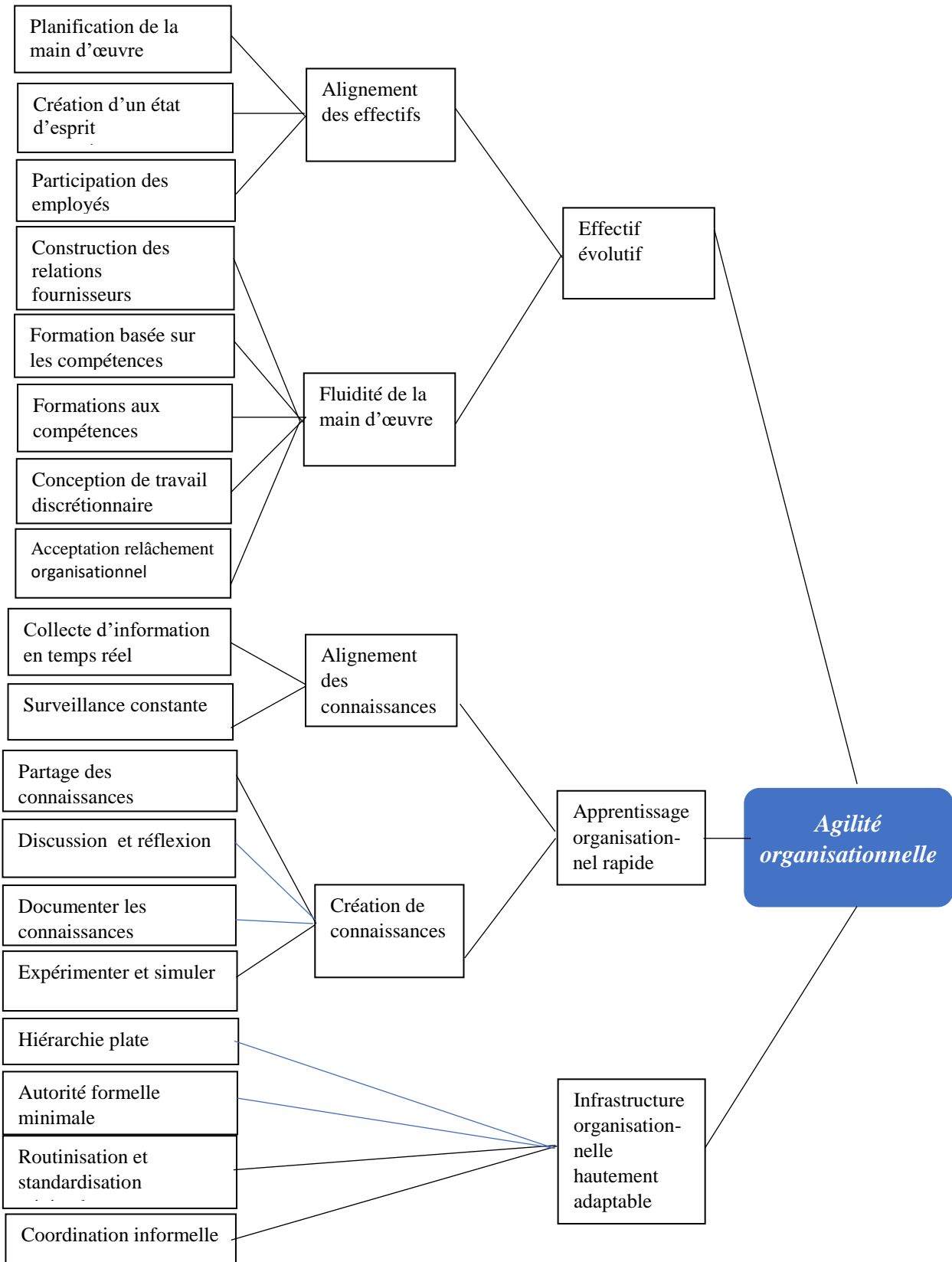
s'adapter aux évolutions. Les routines organisationnelles sont donc des éléments stables (jusqu'à ce qu'elles soient remises en cause). Elles favorisent le traitement de l'incertitude.

A ce niveau on distingue l'approche simple boucle et double boucle. Lorsqu'une situation différente peut être traitée en adaptant un processus prévu pour une situation proche, il s'agit d'un apprentissage en simple boucle. Ce mode d'apprentissage est rapide et facile à mettre en œuvre. Par contre si les résultats réels sont différentes de ceux espérés, alors il faut modifier les représentations. C'est l'apprentissage en double boucle.

### *3.2.3. L'analyse de Nijssen et Paauwe (2012)*

Le message de Nijssen et Paauwe (2012) est fort. Il s'agit de faire face à l'incertitude en l'épousant, en l'embrassant c'est-à-dire en s'en servant. Les auteurs s'appuyant sur les analyses de Dyer et Shafer (2003) parlent de l'agilité comme d'un processus continu. L'agilité organisationnelle nécessite trois compétences. Ainsi, les ressources humaines jouent un rôle clé dans l'agilité notamment par leur évolutivité au niveau des compétences. Ensuite il faut créer constamment et rapidement des connaissances qui seront capitalisées. Cela suppose un fort apprentissage organisationnel. Enfin, il est nécessaire d'avoir une structure organisationnelle « *hautement adaptable* » (p 331). Les auteurs estiment qu'à partir de ces compétences, des pratiques agiles peuvent être envisagées, ce qui est résumé dans la figure 10.

**Figure 10. Modèle d'agilité organisationnelle de Nijssen et Paauwe (2012)**



Source : Nijssen et Paauwe (2012)

L'agilité passe par :

- des ressources humaines fluides, aisément recrutables, mais qui partagent aussi une vision, un état d'esprit, des valeurs, donc qui sont alignées,
- un apprentissage organisationnel rapide qui passe par une bonne veille permettant la collecte d'information (capacité 1 de Charbonnier-Voirin, 2011) et qui permet de créer des connaissances (capacité 3) mais aussi en expérimentant (capacité 2),
- une infrastructure souple et adaptable.

Ainsi, en management public, Huron et Bories-Azeau (2022) se réfèrent aux analyses de Nijssen et Paauwe (2012), dans leurs analyses sur l'agilité organisationnelle des régions françaises qui met l'accent sur les changements de main d'œuvre, l'apprentissage organisationnel et l'adaptabilité des structures.

### 3.3. La mesure de l'agilité

L'agilité organisationnelle se mesure-t-elle ? Ou peut-on seulement l'évaluer ou l'estimer ?

De nombreux auteurs ont proposé de la mesurer en termes de temps, de réaction et de coût (Lin, et al., 2006 ; Tsourveloudis and Valavanis, 2002 ; Yusuf and Adeleye, 2002 ; Van Hoek, Harrison, and Christopher, 2001). Nous pouvons citer par exemple le temps de réaction face à un changement, la capacité à les anticiper, le taux d'innovation, les dépenses en recherche et développement ou en formation etc. Le concept est complexe et prends des formes différentes ce qui rend difficile son évaluation. Goldman et al. (1995) construisent un audit d'agilité à partir de 80 questions. Ils mesurent 4 pratiques agiles : enrichir le client, coopérer pour accroître la compétitivité, maîtriser le changement et l'incertitude, valoriser les RH et les informations. D'autres chercheurs comme Kassim et Zain (2004) ont aussi évalué des catégories similaires.

Shafer (1997) envisage un questionnaire de 150 items pour mesurer l'agilité. Il construit un index d'agilité organisationnelle à partir d'études de cas en croisant des indicateurs évaluant le besoin en agilité (de 1 à 10 selon l'intensité des changements) et des indicateurs de fréquence sur le suivi d'une stratégie agile, les capacités agiles, les leviers agiles, les activités, les ressources humaines et leur rôle, les comportements agiles.

Breu et al. (2001) élaborent un outil de mesure fondé sur dix indicateurs dont voici quelques exemples : développement de nouvelles compétences, réceptivité aux changements, efficacité de la coopération, innovation dans les compétences managériales, empowerment des salariés, soutien de l'infrastructure des technologies de l'information.

Dans la lignée de Goldman et al. (1995), en utilisant un questionnaire s'inscrivant dans les quatre domaines de l'agilité organisationnelle définis par ces auteurs, Charbonnier-Voirin (2011) considère que l'agilité organisationnelle s'élabore avec le temps en se fondant sur plusieurs dimensions. Son état est latent donc difficilement observable. Ce sont les pratiques qui vont la faire émerger. Il convient alors de les caractériser ce que fait l'auteur qui insiste sur le fait qu'il existe différents niveaux d'agilité. Celle qualifiant l'organisation devant nécessairement s'appuyer sur les comportements agiles individuels des salariés pour développer ses facultés à lire l'environnement, mobiliser une réponse rapide et intégrer l'apprentissage organisationnel.

Quel que soit l'instrument de mesure utilisé, une forte agilité est seule à même de faire face à l'incertitude. Celle-ci est traitée la plupart du temps dans l'urgence ou le court terme et ne se dévoile qu'au dernier moment.

Cette agilité présente chez les SDIS différents niveaux observables. Sa construction doit être analysée ce qui est rarement le cas (Appelbaum, 2017).

Il semble que les proximités jouent fortement sur son émergence, raison pour laquelle nous allons les étudier maintenant.



# **Chapitre 3.**

## **Les proximités**





## Chapitre 3. Les proximités

La dimension spatiale du territoire a été prise en compte dans les dynamiques de développement territorial. A la frontière des sciences régionales et de l'économie elle n'a pourtant été étudiée que tardivement malgré les travaux d'Alfred Marshall (1920) sur les districts industriels. Plus récemment, le groupe « dynamiques et proximités » a remis au goût du jour cette dimension spatiale au cœur de sa réflexion économique. Est apparue alors la notion de proximité géographique, concept pluridisciplinaire, issu de la volonté de ce groupe d'économiste d'ouvrir la « boîte noire » du territoire (Filippi et al., 2018, p. 941). Ainsi s'est développée l'école française de la proximité qui a ensuite essaimé au niveau international. La proximité a donc une origine récente liée à la spatialité (1) qu'il convient de mentionner afin de relater son évolution incluant d'autres dimensions (2). Les proximités se combinent entre elles et l'on parle alors d'imbrications (3). Le concept de proximité s'applique particulièrement dans le partage des connaissances et le contrôle des relations (4).

### 1. Origine du concept de proximité

Il n'existe pas de définition unique de la proximité, celle-ci est caractérisée par ses dimensions. Au début des années 90, la proximité s'est développée avec pour enjeu de relier l'économie industrielle et l'économie spatiale, (Rallet et Torre, 1995). Ce croisement pouvait potentiellement être considéré comme fructueux en considérant l'espace comme une dimension tout aussi importante que le temps.

C'est en 1993 que la Revue d'Economie Régionale et Urbaine (RERU) propose un numéro spécial (n° 3) nommé « Économie de proximités ». C'est l'origine et le développement du collectif de recherches « Dynamiques de Proximité ». Bouba-Olga, Carrincazaux et Corris (2009) parlent « d'endogénéiser l'espace » (p. 2).

Les interactions des acteurs les uns avec les autres d'un point de vue spatial sont au centre de la réflexion (Torre et Talbot, 2018). Le territoire est un support de relations entre acteurs lesquels le créent, le développent et l'occupent. On passe alors d'un territoire « prescrit » - comme le département et la région – à un territoire « construit » par les acteurs qui l'occupent (Huron, 1998 ; Raulet-Croset, 2014). Le local ne prédétermine pas forcément le réel mais il permet de le déduire car il est le résultat des interactions entre acteurs territoriaux (Bouba-Olga et al., 2009). En économie géographique, les acteurs se localisent les uns près des autres car ils recherchent des externalités positives de proximité. L'analyse du courant des proximités sans le nier postule également l'inverse. C'est parce que les acteurs déjà en place sont poussés à coopérer que vont naître des proximités. En d'autres termes, les proximités sont plus conséquences que causes même si elles ont aussi des effets récursifs importants (voir infra, 3<sup>ème</sup> partie).

La fin des « 30 glorieuses » avec l'essoufflement du modèle fordiste, ainsi qu'une nouvelle concurrence internationale interroge quant à la construction de nouveaux modèles économiques

dans lesquels le spatial occuperait une place de premier plan. C'est dans ce cadre que se créent des districts, clusters, technopoles et pôles de compétitivité. A une approche descendante de développement des territoires venant de l'Etat on souhaite intégrer une approche plus horizontale où les interactions sont facilitées par les proximités spatiales. Une économie de la connaissance se met en place, tributaire d'un niveau de proximité dont il faut chercher la bonne distance mais aussi s'interroger sur sa nature en prenant en compte d'autres dimensions. L'espace apparaît donc comme un construit à l'origine de ressources entre acteurs (Colletis et Pecqueur, 2005). Plus les acteurs sont proches, plus la probabilité qu'ils nouent une relation est forte (Cassi et Plunket, 2014). Mais cette distance spatiale est en même temps objective dans la distance qui sépare 2 acteurs et relative (Rallet et Torre, 2005 ; Bouba-Olga et al, 2009; Talbot, 2018 ; Verdier et al., 2022). L'objectivité tient ainsi à la mesure avec une unité admise en terme d'espace ou une durée ou un coût. Pour Torre (2006) la proximité géographique est relative à « la distance kilométrique entre deux entités (individus, organisations, villes.), pondérée par le coût temporel et monétaire de son franchissement » (p. 9).

Mais cette mesure est aussi tributaire des politiques mises en place par les pouvoirs publics locaux pour faire évoluer les temps de transports tant réels (infrastructures routières, ferroviaires etc.) que virtuels (TIC et infrastructures de réseaux), (Bouba-Olga, 2009). Cependant le jugement est forcément subjectif au contexte qui le relativise (Kirat et Lung, 1995), mais aussi par rapport au jugement des individus (Bouba-Olga, 2009).

La proximité géographique est donc doublement relative (Torre et Filippi, 2005) : relative car la distance est pondérée par le temps et les coûts de transports ; relative car la distance qui sépare des individus, des organisations ou des villes est aussi une représentation, un jugement conduisant à se situer de façon binaire « près de » ou « loin de » (Talbot et Kirat, 2005). Il ne s'agit pas ici d'affirmer que le partage d'un même espace géographique induit nécessairement des relations entre acteur, mais que la proximité géographique, par les fréquents face à face qu'elle permet, peut les faciliter ou au contraire être une source de conflits.

Ce constat prend une acuité particulière pour tout acteur territorial et fondamentalement pour des services départementaux d'incendie et de secours. Les SDIS agissent sous contraintes de temps et d'espace (dimension objective). La proximité spatiale peut alors être appréciée comme une contrainte géographique s'imposant aux acteurs territoriaux (Torre, 2006).

Elle est ensuite une donnée subjective, dépendante du jugement porté par les individus sur la distance qui les sépare. Ainsi entendue, la proximité géographique renvoie au positionnement respectif d'agents localisés. Ces jugements appréciant la proximité générale peuvent aboutir à une perception du territoire en tant que désert médical (voir supra.) Mais ce concept reste flou.

Un système territorial peut donc être porteur de ressources et aussi créer des proximités. Mais comme tout système il ne peut opérer de manière autarcique et doit être ouvert sur son environnement donc vers d'autres systèmes et créer des proximités avec eux. Il faut donc que ces systèmes se coordonnent. C'est le rôle des « *gatekeepers* » de le faire (Rychen et Zimmermann, 2008). Ces derniers peuvent être des agents public ou privés. Par exemple les SDIS peuvent jouer le rôle de « *gatekeepers* » entre les systèmes locaux des CIS et les autres SDIS dans le cadre du GOC (Sales, 2021). Mais ce territoire complexe peut s'avérer fragile et le système qu'il supporte s'effondrer, puis se reconfigurer grâce aux proximités (Torre et

Beuret, 2012) pour retrouver un équilibre homéostatique au sens d'Edgar Morin (1977). Ces notions de complexité, organisation, reconfiguration sont au cœur des problématiques territoriales des proximités.

Les proximités sont multiples et ont été conceptualisées par deux écoles. L'école francophone (Rallet et Torre, 1995) qui distingue proximités spatiales et organisées et l'école hollandaise (Boschma, 2005 ; Geldès, 2015) qui regroupe cinq grands types de proximités ce que nous allons analyser maintenant.

## 2. Développement des autres dimensions de la proximité

La réflexion conceptuelle a abouti à plusieurs déclinaisons du concept si bien que s'est élaboré une « grammaire » des proximités. Torre et Talbot (2018) parlent de « capacité d'un cadre conceptuel devenu « agile » à tenir compte de la complexité et de la diversité du réel, à s'adapter aux faits sans les dénaturer. » (p. 925).

### 2.1. Les approches interactionniste et institutionnaliste

La proximité peut aussi être non-géographique. Elle est qualifiée d'organisée (Torre, 2006) c'est-à-dire de nature relationnelle dans le cadre de l'organisation. Il s'agit de l'approche interactionniste (Rallet et Torre, 2005) et de l'approche institutionnaliste (Talbot et Kirat, 2005 ; Gilly et Lung, 2008).

- 1<sup>ère</sup> approche. Elle parle de proximité organisée dans laquelle on distingue 2 logiques :

- celle de la logique d'appartenance où deux individus sont proches de par les règles et routines formelles ou informelles qu'ils partagent,
- et celle de la logique de similitude car ils partagent des représentations, croyances, valeurs et visions identiques.

Torre (2006) qualifie ces deux logiques de complémentaires – car des représentations partagées permettent une meilleure interprétation des règles - mais aussi de substituables – car une forte cohésion comportementale peut compenser une faiblesse des règles explicites.

Talbot (2005) y voit un lien social de type cognitif pour l'essentiel. Sans le nier l'auteur estime que cette approche ne permet pas d'expliquer les compromis au sein de l'organisation ni la construction de l'action collective.

- 2<sup>ème</sup> approche dite institutionnaliste. Talbot (2005), Gilly et Lung (2008) intègrent donc une dimension politique qui permet de prendre en compte « un espace de hiérarchisation, de choix et de régulation collective » (Talbot, 2005, p. 7). Elle distingue :

- la proximité institutionnelle qui est « l'adhésion d'agents à un même espace commun de représentations, de règles d'actions et de modèles de pensée » (Kirat et Lung , 1995)

avec un contrôle informel induit par le partage des valeurs et croyances qui guident les comportements,

- la proximité organisationnelle qui sont les pratiques, règles et stratégies inscrites dans l'entité concernée (Kirat et Lung , 1995) où le contrôle est formel.

La figure 11 synthétise notre étude.

**Figure 11. Rapprochement des proximités**

Dimension	Proximité organisée (Rallet et Torre, 2005)		Approche institutionnelle (Talbot, 2005 ; Gilly et Lung, 2008)	Dimension	
Relationnelle	<b>Appartenance</b> * Règles formelles * Routines	↔	<b>Proximité organisationnelle</b> * Pratiques * Règles * Stratégie	<b>Formel</b>	Contrôle
	<b>Similitude</b> * Valeurs * Représentations / croyances	↔	<b>Proximité institutionnelle</b> * Espace commun * Adhésion	<b>Informel</b>	

**Source : auteur**

L'école francophone parle de proximité organisée qui est avant tout relationnelle à travers notamment les interactions entre membres d'une organisation. A travers ces relations, les individus créent et échangent des connaissances mais peuvent aussi travailler à distance les uns des autres avec les outils numériques dédiés. En effet, les proximités apparaissent comme des conséquences à l'appartenance à l'organisation. Les relations – donc les proximités – sont facilités par le fait que les individus appliquent les mêmes routines, protocoles et processus. De plus, dans le cadre d'une « logique de similitude » les membres d'un même entité vont adhérer à une même vision, à des valeurs, des croyances qui les rassemblent du fait d'une certaine proximité entre eux. Ces éléments fédèrent et créent des proximités institutionnelles et sociales (Torre, 2022).

## 2.2. L'approche de l'école hollandaise

Dans le prolongement apparaissent d'autres dimensions, analysées par l'école hollandaise et pouvant être estimées (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015). Boschma et Frenken (2010) ont notamment identifié quatre dimensions complémentaires au spatial. Ce sont les proximités : cognitive (les acteurs construisent une base de connaissances et d'expériences identiques, ils utilisent un même langage et des références proches), institutionnelle (lois, règlements, usages, routines, culture et valeurs du collectif), organisationnelle (structure, culture, usage de technologies identiques) et sociale (confiance, amitiés entre acteurs à travers leurs expériences). Détaillons ces différentes proximités.

- Proximité géographique

Le spatial reste important et son étude est une des bases de l'Ecole de la proximité. C'est le territoire qui nous intéresse et permet dans un premier temps de bâtir les proximités entre acteurs. On passe d'un territoire « prescrit » à un territoire « construit » (Raulet-Croset, 2014). La proximité spatiale est un élément central permettant aux acteurs de travailler ensemble et d'obtenir des externalités positives de proximité. Elle est importante car la géographie est aussi une contrainte pour les SDIS qui de ce fait doivent « mailler » le territoire et créer des proximités sur le plan spatial.

- Proximité cognitive

Pour transférer des connaissances à un autre acteur, il faut que celui-ci puisse les repérer et les absorber ce qui nécessite une proximité cognitive (Boschma et Frenken, 2010). Elle mobilise des connaissances communes et ainsi favorise la communication (Boschma, 2005) surtout si elle se traduit par un langage commun. Il ne faut pas cependant que la distance cognitive soit trop importante (Verdier et al., 2022). La proximité cognitive est la plus évolutive car les connaissances changent sans arrêts. De plus, leur apprentissage peut être asymétrique entre les individus ce qui favorise leur dynamisme (Balland, Boschma et Franken, 2015).

- Proximité organisationnelle

Boschma (2005) parle de partage de relations dans un cadre (« *arrangement organisationnel* »). Ce partage peut être intra ou inter-organisationnel (dans des réseaux par exemple). Le degré d'autonomie et de contrôle va être ici un élément clé (Boschma et Frenken, 2010). Elle s'inscrit dans le cadre de pratiques, usages et stratégies encadrés par des règles qui sont la fondation des organisations lesquelles trouvent leur source dans leur culture et leur traduction dans les structures mises en place (Kirat et Lung, 1995). Les technologies jouent aussi un rôle potentiellement fédérateur et créateur de proximités que nous verrons plus loin.

- Proximité sociale

Elle se situe à un niveau micro et trouve ses sources dans les interactions entre les individus d'une même organisation. Boschma (2005) parle « *d'enchâssement* » entre les relations sociales et économiques. Les proximités sociales peuvent aussi être professionnelles ou extraprofessionnelles et sont sources de confiance (Mériade et al., 2018) limitant ainsi les conflits et favorisant les échanges informels. Bien souvent elles passent par l'amitié, la parenté, les expériences communes (Boschma et Frenken, 2010) ou des relations d'estime. La dimension de la confiance est fondamentale en économie

(Marshall, 1898) et dans les processus d'agglomération. La réputation, autre élément de la proximité sociale peut être un préalable à la confiance et peut subsister même si elle est atteinte (Dupuy et Torre, 2004).

- Proximité institutionnelle

Elle se situe à un niveau plus macro que la proximité sociale (Boschma et Frenken, 2010). Elle est créée par un périmètre partagé de règles formalisées (lois et règlements) ou informelles (routines, culture, valeurs). Par exemple, pour les organisations ayant un modèle de service public, les comportements des acteurs sont fortement encadrés par des règles statutairement prescrites et guidés par des valeurs d'universalisme et de bienveillance (Méziade et Sales, 2022). Ces valeurs peuvent créer de la cohésion sociale (Sales, 2021). Cette proximité institutionnelle joue donc sur l'action et l'apprentissage collectif mais ne doit pas être exacerbée ou trop faible (Boschma, 2005).

Nos analyses sont résumées dans le tableau 3 en retenant les éléments utiles à notre étude.

**Tableau 3. Synthèse des proximités**

<b>Proximités</b>	<b>Niveau</b>	<b>Traduction</b>
<b>Géographique</b>	Micro, méso ou macro	- distance spatiale réduite - construction du territoire - externalités de proximités
<b>Cognitive</b>	Micro	- Base de connaissances identique - Utilisation d'un même langage - Niveau d'expériences proche
<b>Organisationnelle</b>	Méso ou macro	- Culture organisationnelle proche - Structures identiques - Utilisation de technologies similaires - Relations inter-organisationnelles similaires
<b>Sociale</b>	Micro	- Liens d'amitié et d'estime - Confiance - Précédemment connu ailleurs - Expériences communes - Réputation
<b>Institutionnelle</b>	Macro	- Même respect des lois et règlements - Normes culturelles identiques - Valeurs communes - Habitudes et routines similaires

Source : auteur inspiré de Boschma (2005)

### 3. L'imbrication des proximités

Ce sont donc dans les proximités géographiques et proximités organisées que se créent les synergies et interactions favorables sur les plans managériaux et sociaux (Torre, 2009, 2022).

La proximité spatiale, semble favoriser les autres dimensions. Il existe entre les proximités des corrélations et des imbrications.

Ainsi, Salom et Albertos (2009) estiment que la proximité cognitive pourrait être renforcée par les proximités sociale et organisationnelle. Edman (2022) dans son étude sur l'écosystème de production arganier au Maroc mobilise la proximité dans ses dimensions spatiale, organisationnelle et cognitive. Ce système est très complexe de par la multitude d'acteurs qui interviennent en son sein. De plus il s'inscrit dans une perspective de développement durable avec des ressources à préserver, un développement local à favoriser de manière équitable, le tout dans le cadre d'une forte réglementation. Ces différents référentiels cognitifs génèrent des représentations divergentes pouvant aller dans le sens de la coopération mais aussi provoquer des conflits. Ainsi dans ce cas, de fortes proximités cognitive et organisationnelle entre ces acteurs territoriaux agricoles seraient nécessaires pour favoriser la coopération et l'innovation.

Neukam et Guittard (2018) pour leur part, étudient le cas d'une multinationale allemande dont les équipes de recherche sont disséminées dans le monde. Ainsi, dans ce cas, les proximités organisationnelle, sociale et cognitive seraient des palliatifs au manque de proximité spatiale. Comme un télescope (*Proximity in Idea Sharing Telescope*), qui capte l'image de la lumière, les idées des acteurs entrent dans l'appareil et sont positivement accueillies grâce aux proximités organisationnelles (confiance), sociales (avec des outils numériques dédiés) et cognitives (modèle mental partagé favorable à l'échange). Ici des proximités latentes et potentielles sont activées pour pallier au manque de proximité spatiale. Cela signe-t-il la fin d'une certaine proximité spatiale ?

On touche ici à l'impact du développement du numérique sur les proximités. Les outils dédiés permettent-ils de vaincre la distance spatiale en maintenant un degré de proximité suffisant. Les dimensions de la proximité organisée trouvent-elles des palliatifs numériques pour se maintenir à des niveaux satisfaisants comme vu précédemment ? Ces questions ont été largement débattues (Talbot et Torre, 2018 ; Torre, 2022) dans la perspective d'un affranchissement – au moins partiel – des distances. Mais c'est surtout la proximité organisée dans ses dimensions sociales qui en est impactée (Torre, 2022). Ce constat s'est particulièrement manifesté lors de la pandémie de la Covid-19 où les réseaux sociaux et autres outils numériques ont permis le maintien de relations sociales malgré la distanciation imposée. Le confinement passé assistera-t-on à un retour à la normale de l'avant pandémie ?

Les proximités jouent donc entre elles et ce de manière imbriquée. Dans leur article sur la confiance en milieu hospitalier, Mériade et al. (2018) montrent par exemple que la confiance (proximité sociale) est influencée dans ses dimensions affective et cognitive par les autres proximités qui s'imbriquent. Les auteurs rappellent tout d'abord les antécédents de la confiance qui sont d'ordre cognitif (base de connaissances techniques), social (relations personnelles communes), organisationnel (espace de travail commun) et idéologique (notamment des valeurs



proches). Les valeurs seraient ainsi prépondérantes dans la création d'un bon climat de confiance (Hartman, 2007). Pour Nilsson et Mattes (2015) la proximité spatiale accentuerait la confiance car l'utilisation d'un même espace augmente le face-à-face physique et constitue un référent cognitif commun. Plus largement, on associe à un territoire une histoire, des représentations, des valeurs etc. qui fondent des proximités institutionnelles imbriquées avec les proximités géographiques. Elles peuvent aussi se compenser, une forte proximité organisationnelle compensant l'éloignement spatial (Talbot, 2013). Elles se développent mais aussi s'annihilent. En effet, la proximité n'a pas toujours que des effets positifs, l'exemple le plus évident étant des conflits de voisinage ou d'usage dus à trop de proximité géographique.

En effet, les proximités institutionnelles sont capitales pour les dimensions cognitive (proximité cognitive) et affectives (proximité sociale) de la confiance. Sur le premier plan, l'institutionnel permet d'interpréter l'information suppléant la rationalité limitée de l'individu pour mieux faire face à l'incertitude. Sur le second, elles admettent les informations en accord avec les valeurs ce qui préserve de certaines situations conflictuelles (Méziade et al., 2018). Les proximités sont issues du respect par les individus de l'organisation des mêmes lois et règlements générant ainsi la dimension cognitive de la confiance (Dupuy et Torre, 2004). Elles ont aussi pour sources l'engagement des individus. Ainsi, l'individu se conforme aux attentes de l'autre ce qui renforce la confiance. Enfin, la proximité sociale engendre la dimension affective de la confiance car elle sécurise les interactions qui sont la preuve des engagements. Elle apparaît au fil du temps au fur et à mesure. Réciprocité et transparence sont ici fondamentaux (Larson, 1992). La confiance est développée par la proximité géographique qui s'imbrique et s'articule avec la proximité sociale.

Boshma (2005) et Torre (2006) nous engagent cependant à relativiser les proximités qui auraient – lorsqu'elles sont trop exacerbées- des impacts négatifs. En effet, une trop forte proximité organisée pourrait par exemple entraîner un manque de créativité et d'originalité dans les solutions proposées entre partenaires. Boschma (2005) parle d'enfermement (voir infra). Le mieux serait-il l'ennemi du bien ? Se pose alors la question de la mesure laquelle est souvent binaire. Peut-on imaginer un continuum dans une échelle de la proximité ou bien des effets de seuil ? De plus, il s'agit d'évaluer la proximité perçue par les individus ce qui est forcément subjectif.

#### 4. Proximités, développement, partage de connaissances et contrôle

Traditionnellement, les organisations ont recherché des proximités géographiques pour pouvoir échanger plus facilement ce qui facilite l'innovation, mais aussi pour limiter les coûts de transaction, car la proximité géographique induit notamment des proximités sociales de type confiance et réputation. Dans ce cadre, les externalités positives sont nombreuses. Ces rapprochements d'organisation se sont déroulés naturellement au cours de l'histoire et/ou ont été portés par la puissance publique par exemple avec la création des pôles de compétitivité en France. Avec la complexité croissante de l'environnement, l'analyse devient plus subtile car les grands donneurs d'ordre se recentrent sur l'amont (conception) et l'aval (distribution). Ils

deviennent ainsi des « architectes - intégrateurs » qui travaillent avec des firmes pivots (maîtrisant un domaine de compétences homogènes et collaborant avec des entreprises qu'elles fédèrent dans leur écosystème). Ainsi, Talbot (2013) a étudié dans le domaine aéronautique les proximités géographiques entre Airbus et Thalès Avionics. En amont, cette dernière recherche une proximité géographique nécessitant une proximité cognitive importante puisqu'elle est associée à la conception. Dans son propre écosystème Thalès avionics développe le même raisonnement. En aval de la supply chain ce n'est plus tant une logique d'innovation que de coût qui joue ne nécessitant que peu de proximité géographique.

Talbot (2018) soutient que les proximités favorisent les interactions mais en permettent aussi le contrôle.

Pour l'auteur, les proximités reposent sur deux principes qui se complètent :

- celui de similarité par rapport à un espace, un référentiel de connaissances, de valeurs, d'une culture,
- celui d'appartenance à une organisation, un collectif ou un réseau.

Les proximités sont souvent des conséquences. Ainsi, une proximité spatiale ou une même proximité au niveau culturel n'entraîne pas forcément la naissance de relations. Elles signent simplement un « potentiel » de proximité (Talbot, 2018). Ce potentiel doit donc être activé dans le cadre d'un projet par exemple (Lévy et Talbot, 2015). Les proximités peuvent à leur tour être des causes entraînant le développement d'autres proximités comme une proximité organisationnelle peut créer ainsi des proximités sociales amicales (Talbot, 2018).

Cependant, Bathelt et al. (2004) mettent en évidence le fait qu'à l'intérieur de clusters où se nouent de fortes proximités, il semblerait que cela ne soit pas toujours favorable aux transferts de compétence et à l'innovation. On arriverait à l'intérieur du cluster à une routinisation des relations qualifiée de liens faibles ce qui permettrait certes la cohésion du système, mais n'autoriserait pas transfert de connaissances et autres externalités positives. Les liens se situeraient plutôt à l'extérieur du système avec échanges de compétences différenciées. Boschma (2005) pose le principe que la proximité spatiale renforce probablement les quatre autres proximités pour l'apprentissage. Cependant elle ne suffit pas et même si elle facilite les choses elle ne serait pas indispensable.

Il faut trouver un équilibre entre le niveau trop faible des proximités qui ne permettrait pas de transmettre des connaissances et d'apprendre et le degré trop fort de proximités qui entraînerait un risque de verrouillage. Par exemple pour acquérir et construire de nouvelles compétences, trop de proximité cognitive créerait un enfermement. En effet, les innovations se font lorsqu'il existe des différences cognitives qui font voir les problèmes différemment et qu'il existe des compétences « *dissemblables et complémentaires* », Boschma (2005, p. 63). De plus des proximités institutionnelles fortes en terme de routines nuiraient à l'innovation car elles enferment l'organisation et restreignent sa vision, un peu comme si elle avait des œillères.

Pour prendre un autre exemple relatif à la proximité institutionnelle, si cette dernière est trop forte il y aura un risque d'enfermement car les routines et les habitudes sont trop importantes. Le but étant de réduire l'incertitude cela ne favorise pas l'innovation. A l'inverse, trop faible il manque un cadre et des valeurs pour guider les comportements (Boschma, 2005).

La proximité cognitive est particulièrement importante car sans une base de connaissances commune aucun apprentissage et coopération ne sont possibles (Balland, Boschma et Franken, 2015). Il s'agit de la proximité la plus dynamique. Boshma (2005) avait souligné la difficulté à évaluer un niveau optimal de proximités, une proximité trop importante pouvant être contre-productive ou gêner le développement des autres proximités. Pour la proximité cognitive la création de connaissances va favoriser la création d'autres connaissances lesquelles agissent en synergie. La proximité cognitive aura donc tendance à être initialement sous-estimée quant à son optimisation (Balland, Boschma et Franken, 2015).





# **Propositions de recherche**



## Propositions de recherche

Nous avons vu que l'action des sapeurs-pompiers s'inscrit dans une histoire déjà importante (voir supra, introduction). Elle s'est donc structurée sur un temps long ce qui a nécessité la création d'un cadre juridique et réglementaire fort qui a évolué pour être plus efficace et s'adapter aux évolutions des risques. L'exemple relatif à la départementalisation en témoigne (décret du 20 mai 1955 relatif aux services départementaux de protection contre l'incendie : conditions de participation des communes ; loi du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions ; loi du 3 mai 1996 relative aux services d'incendie et de secours ; voir table des références juridiques). Mais nous pouvons aussi rappeler la mise en place du plan ORSEC en matière de gestion de crise. Initialement créé sur instruction ministérielle en 1952, il est consacré par la loi relative à l'Organisation de la Sécurité Civile du 22 juillet 1987, laquelle distingue un plan ORSEC national et des plans zonaux et départementaux.

Ces textes ont donné un cadre sur lequel s'est appuyé le management pour élaborer des outils et modèles d'organisations (dites temporaires ou éphémères) pour adapter l'organisation de base (allocatrice de moyens). Parmi les outils réglementaires utilisés par le management, il en est un qui nous semble prépondérant, celui de la doctrine opérationnelle d'intervention élaborée par le ministère de l'Intérieur et de l'outre-mer. Il fournit en effet un cadre à la fois précis et autorisant des marges de manœuvre aux managers et responsables sur le terrain. Cette doctrine leur permet d'être efficace en limitant les erreurs en anticipant et/ou en étant résilient. Ainsi, les services départementaux et de secours (SDIS) peuvent-ils agir en HRO c'est-à-dire limiter leurs erreurs, être réflexif et apprendre de leurs actions mais aussi résoudre les tensions en leur sein (Bigley et Roberts, 2001 ; Journé, 2009). Cela passe par une grande agilité au niveau des leviers à actionner pour de bonnes pratiques permettant des capacités de lecture de l'environnement et de mobilisation de réponses adaptées (Charbonnier-Voirin, 2011).

Les sapeurs-pompiers ont une histoire souvent transgénérationnelle. Ils ont des valeurs, des façons de pensée, de la confiance et donc des organisations communes qui semblent créer de très fortes proximités institutionnelle, cognitive, sociale et organisationnelle (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015). Et ces proximités nous paraissent entrer en résonance avec les composantes de l'agilité permettant à cette dernière d'émerger (Appelbaum et al., 2017).

Cette agilité est d'autant plus nécessaire face à un environnement de plus en plus complexe, car porteur de risque et d'incertitude, qu'il faut souvent décrypter dans l'urgence. Mais ce contexte nous semble potentiellement favorable pour créer des proximités favorisant l'action des SDIS. C'est la raison pour laquelle nous formulons une première proposition de recherche.

### **- Proposition de recherche n°1 : Le contexte des SDIS favorise les relations entre les proximités et l'agilité.**

Le contexte d'action des SDIS est fortement marqué par l'urgence, le risque et l'incertitude lesquels sont des contraintes importantes pour les sapeurs-pompiers. Ces éléments s'auto-



alimentent pour créer des proximités fortes au niveau intra-organisationnel et inter-organisationnel. Nous pensons que ces mêmes proximités entrent en résonance avec l'agilité et la facilité, ce que nous allons vérifier.

Par ailleurs, parmi ces proximités, une nous semble prépondérante, ce qui nous amène à émettre une deuxième proposition de recherche.

**- Proposition de recherche n°2 : la proximité institutionnelle à travers les valeurs joue sur l'agilité.**

Les valeurs (Schwartz, 1992, 2006) sont des principes directeurs qui guident l'action et qui, partagées, peuvent potentiellement créer une proximité institutionnelle forte. Celle-ci prescrit des règles de manière formelle ou informelle, et c'est dans ce dernier cadre que s'inscrivent les valeurs. Intériorisées par les personnels elles permettent une action plus rapide et moins couteuse en terme de contrôle. Elles peuvent donner aux SDIS de l'agilité.

Mais d'une manière générale, les proximités sont imbriquées et s'influencent les unes les autres et c'est leur ensemble qui semble avoir un rôle dans la création de l'agilité directement et de manière récursive. Nous formulons donc une troisième proposition de recherche.

**- Proposition de recherche n°3 : la dynamique des proximités (institutionnelle, sociale, organisationnelle, cognitive) joue sur l'agilité.**

L'imbrication des proximités (institutionnelle, sociale, organisationnelle, cognitive) permet de créer des collectifs unis sur le plan opérationnel et en tant que groupe social. Cette unité et cet esprit de corps rendent les SDIS agiles et favorisent l'action sur le contexte environnemental des SDIS de manière récursive.

Pour apporter des réponses à nos propositions de recherche, nous avons mené des enquêtes et analysé des cas ayant pour terrains d'études trois SDIS que nous avons nommés SDIS du Nord, du Centre et du Sud-Ouest, afin de préserver leur anonymat.

Nous allons maintenant présenter les méthodologies que nous avons appliquées, pour réaliser ces études, dans le chapitre 4.





# **Chapitre 4.**

## **Approche générale de nos recherches**



## Chapitre 4. Approche générale de nos recherches

Tout chercheur ne peut pas faire l'économie d'une réflexion sur la valeur de la connaissance et finalement sur son positionnement épistémologique ainsi que ses choix méthodologiques. Aussi, après avoir exposé les modèles de recherche (1), nous abordons la construction de l'objet de recherche (2), puis les différentes propositions de recherche (3). Ensuite, nous traitons des données qui alimentent nos recherches (4) que celles-ci portent sur les contenus ou les processus (5). Enfin nous évoquerons la validité de notre recherche (6).

### 1. Généralités sur les modèles de recherche

#### 1.1. Quel positionnement retenir ?

Traditionnellement dans le champ des sciences de gestion et du management, deux modèles de recherche dominants coexistent. Le premier, d'origine essentiellement Nord-Américaine est fondé sur des approches quantitatives et déductives. Le second, d'origine européenne est davantage qualitatif et inductif sous l'influence de chercheurs en sciences sociales tels que Weber, Marx, Piaget, Crozier, Giddens etc. (Thiétart, 2014, p. 4).

La recherche en management inscrite dans le champ des sciences sociales s'inspire de ces deux courants. Ce sont des recherches qui permettent difficilement une maîtrise parfaite des conditions de l'observation et de son périmètre.

Les choix du chercheur pour l'une ou l'autre de ces approches passent d'abord par deux étapes.

- tout d'abord, la question est de savoir s'il veut étudier une réalité objective ou une réalité construite. Veut-il bâtir un nouveau cadre théorique ou bien tester des théories à partir d'observations empiriques ?
- une fois la réponse apportée à cette question, il s'agit ensuite de choisir entre une approche méthodologique de nature qualitative et/ou quantitative en fonction des objectifs de recherche envisagés.

L'épistémologie a pour objectif d'établir les fondements de la science afin d'évaluer la valeur logique et cognitive des connaissances. Aussi le chercheur en sciences de gestion doit se questionner sur ses choix épistémologiques (Allard-Poésie et Perret, 2014).

L'épistémologie s'articule autour de quatre dimensions qui sont :

- ontologique, relative à la nature de la réalité à appréhender,
- épistémique, quant à la nature de la connaissance élaborée,
- méthodologique, pour concevoir et valider la connaissance,
- axiologique, quant à l'estimation de la valeur portée à la connaissance.

Trois grands référentiels sont sources d'influence pour les sciences de gestion qui s'inspirent :

- des sciences de la nature, avec pour principes l'expérimentation et la validation empirique. Ces sciences privilégient le principe hypothético-déductif dans une posture de neutralité et d'objectivité,

- des sciences humaines et sociales fondées sur une approche plus constructiviste où l'important est le sens et comment il se construit à travers les interactions et pratiques. La réalité sociale est dépendante des contextes historiques,
- des sciences de l'ingénieur pour lesquelles il s'agit de concevoir et construire la réalité. Ici, l'accent est mis sur la recherche intervention.

Cette diversité des approches souligne combien, d'un point de vue ontologique, se questionner sur « qu'est-ce que la réalité ? » est complexe. La réalité paraît avoir son existence propre pour le positivisme réalisme critique (Durkeim, 1895 ; Merton, 1942). Les lois universelles doivent être adaptées au contexte. Pour l'interprétentivisme post moderniste constructiviste le réel se construit. La réalité est contingente notamment aux contextes qui peuvent être historiques, géographiques etc. en fonction des valeurs, des conventions, idéologies et normes.

Sur un plan épistémique on peut s'interroger sur ce qu'est la connaissance. Cette dernière apparaît comme une construction en tant que représentation de la réalité. Comme dit l'adage la carte (en tant que représentation du réel) n'est pas le territoire (réalité).

Les épistémologies réalistes envisagent la connaissance comme une description de la réalité.

Nous envisageons dans nos travaux une approche essentiellement constructiviste. En effet, nos recherches s'attachent à étudier la construction du sens à travers les interactions des acteurs. Nous attachons également une grande importance aux facteurs de contingence et notamment des contextes historiques qui sont très importants pour les sapeurs-pompiers.

## 1.2. Produire une connaissance valable

Se pose ensuite la question de savoir ce qu'est une connaissance valable ?

Il faut ici distinguer la vérité-correspondance de la vérité-adéquation. Dans une approche réaliste (positive) on est dans la vérité-correspondance. La connaissance est vraie si elle correspond à ce qui est (Soler, 2000). C'est la vérifiabilité qui peut donc être validée empiriquement. La confirmabilité remet en cause le caractère certain de la vérité. Une proposition ne peut pas être vraie mais probable.

Par ailleurs, on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie mais au contraire montrer qu'elle est fautive, c'est la réfutabilité. Pour Popper (1973), il s'agit d'une marque de scientificité.

Dans l'approche constructiviste est avancée l'idée de vérité-adéquation. Le caractère relatif vient de la contingence. Ici, la connaissance doit garantir la crédibilité de l'interprétation proposée par interaction entre les acteurs concernés.

## 2. Construction de l'objet de recherche

L'objet correspond à ce que l'on cherche. Il peut être relativement large alors que les questions de recherche sont plus précises et opératoires. En prenant comme source l'objet de recherche on bâtit une question sous la forme d'une problématique qui sera actionnée pour interroger la

réalité. Cette problématique consiste à questionner un cadre conceptuel et théorique en soumettant des propositions ou hypothèses pour explorer, décrire une situation (non ou peu expliquée) généralement d'actualité. Le tout présente une portée empirique dans le sens où le résultat de la recherche doit apporter des pistes ou des réponses de nature plus opérationnelle.

La contribution peut être théorique, méthodologique ou empirique, pour ce dernier point dans notre champ de recherche des sciences de gestion et du management on parlera de contribution managériale. Il y a donc une étape importante qui est celle de l'identification de l'objet de recherche (2.1) que le chercheur s'attache à investiguer (2.2).

## 2.1. Différents objets de recherche

La première question à se poser est quel est mon objet de recherche ? La variété des approches d'une même situation rend l'exercice souvent délicat. Pour les réalistes (positivistes) élaborer l'objet de recherche permet d'interroger les faits pour découvrir leur structure. Pour les constructivistes, il faut construire un projet de connaissances.

### 2.1.1. *L'objet de recherche dans les perspectives réalistes*

L'objet de recherche pour les positivistes est un système qui décrit positivement la réalité laquelle est régie par des lois universelles. Il faut donc relier les événements à leurs causes par une relation de causes à effets (à l'image des modèles de corrélation). L'objet de recherche consiste à interpréter objectivement les faits. La réalité n'est pas dépendante de la pensée de celui qui l'observe. Elle a ses propres lois universelles que le chercheur doit déceler (Allard-Poésie et Perret, 2014). Cependant, certains auteurs estiment que l'on peut juste se rapprocher de cette réalité.

Un travail de recherche de nature quantitative adopte souvent un positionnement positiviste. Il élabore un cadre analytique orienté vers un matériau empirique mais il peut aussi être utilisé dans une perspective qualitative (Dumez, 2014).

### 2.1.2. *L'objet de recherche dans une perspective interprétative*

L'interprétativisme est d'essence constructiviste c'est-à-dire non essentialiste. L'approche interprétative est celle dans laquelle la réalité est mentale et perçue. Il y a interdépendance entre le sujet et l'objet étudié. La finalité est de faire émerger une réalité sociale à partir des comportements, des représentations et croyances des acteurs. Cette approche est donc évolutive en fonction des changements des points de vue et des interactions des acteurs.

### 2.1.3. *L'objet de recherche dans une perspective constructiviste ingénierique*

L'approche constructiviste ingénierique est celle où la réalité est construite par le chercheur de manière contextuelle, relative et finalisée. L'objet de la recherche est construit pas à pas et ne trouvera sa consistance définitive qu'à la fin de la recherche.

« Un fait est socialement construit si, et seulement si, il est nécessairement vrai qu'il n'aurait pu exister sans les actions contingentes d'un groupe social » (Boghossian, 2009, p. 23).

Popper (1979) pense qu'il existe une logique appartenant aux sciences sociales. Les problèmes ne sont pas donnés tels quels au chercheur, il doit les construire. Ensuite, il convient d'élaborer



le cadre conceptuel. Pour Dumez (2010), l'essentiel est donc de poser avec une question un vrai problème (entre savoir et non savoir) dans un cadre conceptuel. Ainsi, pour l'auteur un travail de recherche qualitatif peut très bien emprunter aux méthodes constructivistes.

## 2.2. Comment construire l'objet de recherche ?

Le chercheur doit bâtir son objet progressivement. Au départ, il part d'un thème de recherche qu'il circonscrit ensuite. L'objet de recherche est évolutif tout au long des investigations et doit finir par se stabiliser dans une question de recherche.

Différentes voies s'offrent au chercheur.

Ainsi, il peut partir des concepts, théories et modèles conceptuels (2.2.1.), mais aussi de la méthodologie (2.2.2.) ou encore d'une situation problématique de gestion concrète (2.2.3.). Mais ces choix peuvent aussi être conditionnés au terrain d'étude (2.2.4.).

### 2.2.1. Partir des concepts, théories et modèles théoriques

Dans ce cas les possibilités sont multiples.

En effet, le chercheur peut par exemple relever les insuffisances des théories existantes sur un phénomène, des lacunes ou limites importantes, des impensés qui constituent autant de pistes de recherche pour enrichir les théories existantes et parfois incomplètes, voire des contradictions. Dans le même ordre d'idée, l'on peut aussi user de la comparaison de modèles théoriques s'opposant. Il est aussi possible de mobiliser une théorie ou un modèle dans un cadre autre que celui dans lequel ils ont été développés et/ou testés à l'origine.

Enfin, et c'est souvent le cas, le chercheur va tout simplement chercher à appliquer les théories ou les modèles sur son objet de recherche.

Le chercheur peut donc relever tout élément suscitant un doute, une controverse. Ce « sont autant de brèches et donc d'opportunités pour construire un terrain de recherche » (Allard-Poésie et Maréchal, 2014, p. 62).

### 2.2.2. Partir de la méthodologie

La recherche peut aussi porter sur le développement de nouveaux outils méthodologiques ou l'enrichissement des outils existants. Trois principales possibilités sont envisageables. (Allard-Poésie et Maréchal, 2014). Une recherche portant sur :

- des outils proprement dits, c'est-à-dire ceux déjà présents en les analysant quant à leur efficacité mais aussi à leurs limites et inconvénients. Sur ce dernier point, l'idée sous-jacente est d'en proposer de nouveaux ou pour le moins de perfectionner les outils existants.
- la contribution et l'apport de la méthode elle-même et ce qu'il reste à découvrir en termes de mesure.
- une problématique déjà explorée mais avec des outils nouveaux.

### 2.2.3. Partir de cas réels et actuels de gestion

Cette approche concerne un problème concret rencontré par une organisation et ses managers. C'est le cas de la recherche action où l'on souhaite transformer la réalité à partir d'un cas concret pour trouver une solution plus satisfaisante pour la dite organisation.

Parmi les premiers travaux adoptant ce type d'approche, on peut citer ceux de Lewin (1946). Le plus célèbre exemple répondait à une commande du gouvernement américain, pendant la guerre 1939 - 1945, lequel souhaitait faire consommer plus de bas morceaux de viande (moins onéreux) à des ménages peu enclins à le faire. La recherche consistait donc à livrer une solution.

### 2.2.4. La délimitation de l'objet de recherche

Celui-ci peut être très multiple et une grande liberté de choix s'offre au chercheur. La plupart du temps, il peut s'agir d'un domaine d'intérêt particulier. Parfois il s'impose au chercheur, où il est proposé comme en France des thèses CIFRE. Toujours est-il qu'il devra être affiné et raffiné. Il sera le terreau dans lequel s'inscrira l'objet de recherche.

Le chercheur fait face à de nombreuses difficultés dans l'élaboration de l'objet de recherche parmi lesquelles celles de :

- bien circonscrire son objet de recherche. On touche ici au périmètre de la recherche. Le réduire en largeur permet au chercheur d'aller vers plus de profondeur. Une hypothèse n'en est ainsi que plus facile à maîtriser et à défendre. Il vaut mieux « *dire beaucoup sur un petit problème* » (Silverman, 1993).
- rendre précis son objet de recherche, sans ambiguïtés et concrètement. La précision guide le raisonnement et permet de faire apparaître le phénomène étudié dans ses facettes les plus élémentaires. C'est un travail de communication que doit faire le chercheur en adaptant ses travaux dans ce qu'ils ont de plus conceptuels en éléments pouvant être parfaitement et instantanément interprétés.
- prendre en compte les présupposés potentiellement présents dans l'objet de recherche. Il doit rester scientifique et ne pas s'orienter vers des hypothèses ou interprétations où la subjectivité l'emporte et tend parfois vers un discours moralisateur. Silverman (1993) conseille de prendre de la hauteur en tenant compte des perspectives historique et politique de l'objet étudié. L'idée est de le rapprocher du concept d'émergence en comprenant ses sources et son environnement premier. Comment et pourquoi cet objet a-t-il émergé ?

## 3. Les deux voies de la recherche

Nous sommes ici dans le domaine du comment ? Ainsi comment va se dérouler la recherche ?

Pour répondre à cette question, on peut distinguer l'exploration (3.1) du test (3.2).

### 3.1. L'exploration

C'est la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif de proposer de nouveaux résultats théoriques. En amont est la définition de l'objet de recherche et en aval le recueil des données. Cette démarche est de type inductive et/ou abductive. Il s'agit - dans la majorité des cas - de généraliser des observations, mais l'on ne peut jamais être tout à fait certain de cette inférence inductive (Charreire Petit, Durieux, 2014).

« L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...) L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. » (Koenig, 1993).

Dans l'abduction, il y a de surcroît la recherche d'une règle explicative. L'abduction est utile par exemple lorsqu'intervient un fait surprenant mis en évidence par les données récoltées sur le terrain que les théories utilisées n'expliquent pas. L'abduction utilise le raisonnement par métaphore où l'on prend une comparaison par rapport à une image. Prieur (2021) par exemple parle « d'encéphalisation » d'un état-major pour souligner le surcroît de capacités cognitives lié à sa restructuration en prenant l'image du cerveau. L'abduction utilise aussi le raisonnement par analogie souvent de manière complémentaire. Cette dernière établit un rapport et des similitudes entre deux éléments différents. Ainsi, Talbot et Torre (2018) parlent de « grammaire des proximités ». La métaphore de la grammaire traduit par analogie les proximités comme un ensemble des règles admises et conformes à leur bon usage. L'abduction est une pratique de recherche qui « n'oppose pas induction et déduction mais les relie dans un processus de construction de connaissance » (Catellin, 2004, p. 179). Au contraire de la déduction, l'abduction n'est pas certaine.

L'exploration peut être :

- théorique : en rapprochant au moins deux champs conceptuels, par exemple les proximités et l'agilité et analyser comment les concepts et théories cohabitent,
- empirique : le chercheur explore librement sans tenir compte des recherches précédentes ce qui est très difficile en pratique sauf pour un phénomène qui n'aurait jamais été étudié,
- hybride : le chercheur fait des observations puis les replace dans le cadre conceptuel et théorique préalablement défini, lequel a tenu compte de la revue de littérature mobilisée.

### 3.2. le test :

Le test est la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique ou méthodologique. Il se situe dans le positivisme. La démarche est de type déductive ou hypothético-déductive. Ici, la déduction est avant tout un moyen de démonstration. Si les hypothèses formulées sont vraies alors la conclusion est forcément vraie ce qui nous rapproche du célèbre syllogisme de Socrate. « *Tout homme est mortel (1). Socrate est un homme (2). Donc Socrate est mortel (3)* ».

Mais il faut faire la distinction entre plusieurs types de déduction. On distingue :

- la déduction formelle laquelle permet de passer de l'implicite à l'explicite comme dans le syllogisme. La conclusion ne fait pas apparaître un fait nouveau. Le danger alors est de se rapprocher de la tautologie.
- la déduction constructive dans laquelle la conclusion est nouvelle.

Un raisonnement déductif va du général au particulier. A l'inverse un raisonnement inductif part du particulier pour aller vers le général.

Il convient ici de préciser la notion d'hypothèse, laquelle peut être rapprochée de la probabilité de l'apparition ou de l'explication d'un évènement. La formulation de l'hypothèse ne doit pas être trop générale ou subjective. A la base, elle est constituée d'au moins deux variables, lesquelles sont liées comme par exemple « si je chauffe de l'eau à haute température elle passe de l'état liquide à l'état gazeux ».

Ensuite, on peut élaborer le modèle. Il s'agit d'une représentation travaillée et restructurée pour simplifier l'objet décrit. Il synthétise les relations physiques, cognitives ou sociales entre plusieurs éléments et composantes. Le modèle conceptuel utile permet de formuler des hypothèses (fondées sur des principes théoriques préalablement identifiés) ou des propositions de recherche (fondées sur les liens à investiguer), c'est-à-dire des liens entre différents concepts ou notions sur la base de travaux antérieurs ou de suppositions.

Une théorie est un « ensemble de connaissances formant un système sur un sujet ou dans un domaine déterminé » (Morfaux et Lefranc, 2011)

On teste les théories en appliquant leurs principes sur une situation, le plus souvent par l'approche quantitative dans le cadre positiviste. Celui-ci emprunte une démarche le plus souvent hypothético-déductive. Il faut déterminer d'abord les concepts en jeu pour percevoir les insuffisances des théories et bâtir de nouvelles hypothèses. Le chercheur teste pour réfuter ou valider ses hypothèses.

En résumé, nous percevons deux grandes orientations : la construction ou le test d'un objet théorique. Dans le premier cas, on est dans la recherche exploratoire où l'on ne connaît pas ce que l'on va trouver. Dans le 2<sup>ème</sup> cas de la vérification, le chercheur sait ce qu'il cherche.

Souvent on assimile l'exploratoire à une démarche qualitative et la vérification à une approche quantitative. On rapproche souvent la démarche déductive de méthodologies qualitatives et celle hypothético-déductive de méthodologies quantitatives. Mais ce n'est pas un principe absolu. Cependant, pour démontrer, les démarches quantitatives s'avèrent souvent plus admises par la communauté des chercheurs et donc nécessaires pour convaincre. Les démarches qualitatives peuvent conduire à nuancer voire parfois contredire une théorie voire à en élaborer une nouvelle, leur portée exige une description fine des méthodes de collecte et d'analyse des données pour en montrer la rigueur pendant longtemps questionnée (ces recherches étaient autrefois assimilées à une forme de philosophie).

L'approche quantitative tire un avantage de son objectivité. Elle se rapproche ainsi du positivisme.

L'approche qualitative est plus subjective car elle fondée sur l'interprétation qui ne doit pas être celle du chercheur mais celle des personnes enquêtées. Le chercheur interprète bien sûr mais il est plus traducteur qu'interprète.

Les deux approches gagnent à être combinée ainsi le qualitatif est souvent antérieur au quantitatif mais il peut aussi lui être postérieur pour éclairer des résultats qui ne sont pas ceux qui étaient attendus.

Dans la triangulation, l'idée est de recourir à plusieurs méthodologies afin de renforcer la robustesse de la recherche. Dans cette triangulation les deux approches quantitative et qualitative peuvent être combinées en apportant :

- pour celle qualitative, rationalité, sérendipité, intuition,
- pour celle quantitative, rigueur et objectivité (voir infra, 4.3.2., la triangulation).

#### 4. Les approches dépendent des données

La donnée est :

- une représentation mais toute donnée n'est pas forcément une représentation,
- une subjectivité,
- de nature primaire ou secondaire.

La donnée est donc un élément brut. Elle doit être retravaillée et notamment contextualisée pour devenir une information. Elle peut donc être construite. La donnée est aussi un postulat. Une donnée est à la fois une découverte mais aussi une innovation. On retrouve ici l'opposition positivisme – constructivisme.

Nous allons tout d'abord distinguer les données primaires des données secondaires (4.1). Ensuite nous évoquerons l'aspect qualitatif et quantitatif des données (4.2). Enfin, nous analyserons la collecte de données et les stratégies de séquentialité et de triangulation (4.3).

##### 4.1. La distinction données primaires et données secondaires

Il convient de distinguer les données primaires (produites par le chercheur dans le cadre de sa recherche), des données secondaires (préalablement existantes car construites et décelées par d'autres chercheurs). En recourant à des données secondaires, le chercheur utilise les données produites par d'autres.

Avec l'utilisation de données secondaires, se pose alors la question de la scientificité des résultats du chercheur par rapports aux travaux effectués avec des données primaires. Cependant pour Weick c'est une option qui peut être envisagée et utile, à laquelle il recourt lui-même quand il emploie comme source secondaire l'ouvrage de MacLean « Young man and fire » (1993), par rapport à la catastrophe de Mann Gulch dans le Montana, relative à des sapeurs-pompiers américains. Nous reparlerons d'ailleurs de cet évènement plus loin.

Les données primaires ne sont cependant pas exemptes de tout reproches puisqu'en l'occurrence, le chercheur est le seul à avoir ainsi agit sur son terrain de recherche (Baumard et Ibert, 2014).

Les données primaires semblent cependant à privilégier, car le chercheur en contrôle parfaitement la production. Cependant, les deux types de données s'alimentent mutuellement et peuvent s'avérer très complémentaires et utiles pour obtenir une triangulation des sources (cf. 4.3.2.).

#### 4.2. Les données quantitatives et qualitatives

Le traitement des données nous renvoie-t-il au choix d'une approche qualitative ou quantitative ?

La distinction des données quantitatives et qualitatives semble facile. Les premières sont des chiffres alors que les secondes se traduisent par des mots. Cependant ces dernières peuvent être dénombrées et dès lors faire l'objet de traitement statistique.

Les données quantitatives donnent généralement lieu à des traitements statistiques alors que les données qualitatives exigent des codages thématiques, sémantiques et lexicaux même si certaines méthodes récentes en permettent un traitement statistique (cf. méthode FS QCA).

#### 4.3. Collecte des données : stratégies de séquentialité, de triangulation et formats d'entretiens

Les données peuvent s'avérer complémentaires. Il en est ainsi des données primaires et secondaires avec la séquentialité (4.3.1.) et la triangulation (4.3.2.).

##### 4.3.1. La séquentialité

Il s'agit d'enchaîner par séquences, l'une après l'autre, l'approche qualitative et l'approche quantitative. Ainsi, une étude exploratoire de type qualitative peut permettre de mieux définir la question de recherche et être suivie d'une étude quantitative Cette approche est intéressante notamment du fait de la « lourdeur » de la mise en place d'une étude quantitative qui présente un caractère « irréversible ». (Baumard et Ibert, 2014).

Ainsi, le chercheur utilise deux perspectives complémentaires qui seront sources d'apprentissage pour lui.

La séquentialité inclut un ordre de traitement dans les approches qualitatives et quantitatives. Ce n'est pas le cas pour la triangulation que nous expliquons maintenant.

##### 4.3.2 La triangulation

Nous allons évoquer les principes de la triangulation (4.3.2.1.). Elle peut se pratiquer en combinant les approches quantitatives et qualitatives (4.3.2.2.). Sur le plan de la collecte de données, différents types d'entretiens peuvent être menés ensemble. On parle alors de triangulation des méthodes (4.3.2.3).

##### 4.3.2.1. Principes de la triangulation

Campbell et Fiske (1959) ont été les premiers à utiliser la triangulation dans les sciences humaines et sociales.

Elle peut être décrite comme l'analyse d'un objet de recherche d'au moins deux points de vue qui ne sont pas les mêmes (Caillaud et Flick, 2016).

La triangulation peut être faible ou forte. Dans la triangulation faible, on cherche à valider les résultats obtenus avec une méthode par une autre. En ce qui concerne la triangulation forte, l'idée n'est pas de valider les premiers résultats mais d'en obtenir d'autres pour avoir une vision plus générale de l'objet de recherche (Caillaud et Flick, 2016).

#### *4.3.2.2. La triangulation des approches quantitatives et qualitatives*

Il s'agit de combiner les deux approches quantitatives et qualitatives en tirant la meilleure de chacune. Ainsi, l'approche quantitative objective les données. L'approche qualitative permet de faire œuvre de plus d'intuition (Beaumard et Ibert, 2014).

A contrario, l'idée est aussi d'éviter les biais et défauts de chacun. Ainsi, les chiffres peuvent s'avérer plus malléables que les mots et les idées.

#### *4.3.2.3. la triangulation des méthodes*

Cette méthode est le fait de conduire des recherches en associant deux ou plusieurs modalités de collecte de données. L'objectif de ces complémentarités est de corroborer les données recueillies. Ainsi, le chercheur varie les points de vue et les formes de discours.

En pratique, ce type de triangulation peut prendre des formes différentes. Les formes les plus recommandées sont les suivantes :

- effectuer des entretiens individuels non-directifs, puis semi-directifs. Le premier, plus ouvert, permet d'affiner la question de recherche. Puis le guide d'entretien bâti permettra lors des seconds entretiens de mieux affiner les données recueillies. Il est aussi possible de faire les deux types d'entretien dans une même interview l'un après l'autre. On parle alors d'entretien mixte.
- faire des entretiens semi-directifs puis des entretiens de groupe. L'idée est de prendre en compte l'influence du groupe à travers la normalisation, le conformisme et plus largement les normes sociales du collectif.
- organiser des entretiens de groupe puis faire passer des entretiens semi-directifs. Les seconds confirment ou non les données recueillies dans le premier et permettent d'approfondir certaines thématiques.

Pour nos essais, nous n'avons pas utilisé la triangulation à proprement parler. Cependant, notre thèse interroge certains concepts avec des données et des méthodes différentes ce qui peut être assimilé à une triangulation. Ainsi, le concept de valeur a été étudié grâce à des données quantitatives issues de notre enquête au SDIS du Nord de juillet 2019 (essai 1). Ensuite, les valeurs ont été étudiées pour illustrer les proximités institutionnelles lors d'entretiens semi-directifs menés au Centre d'intervention et de secours de C. dépendant du SDIS du Centre (essai 3). Ces données qualitatives ont confirmé les données quantitatives de l'enquête de juillet 2019 sur les valeurs.

Dans le même ordre d'idée, lors de cette même enquête, nous avons aussi recueilli des données quantitatives pour étudier la cohésion de groupe au SDIS du Nord (essai 2). Ont été recueillies des données sur l'influence de l'urgence et du risque sur le niveau de cohésion. Par la suite,

cette influence a été confirmée par les résultats des autres essais. L'objectif était de répondre à la question de recherche sur le rôle des proximités dans la construction de l'agilité des SDIS.

## 5. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus

On distingue deux types de recherches notamment du point de vue des temporalités qui sont étudiées de manière différente : les recherches sur le contenu, donc la composition de l'objet étudié (5.1) et les recherches sur les processus, donc l'évolution de l'objet étudiée dans le temps (5.2), (Mohr, 1982).

### 5.1. Recherches sur le contenu

L'on se place ici au niveau de l'instant actuel raison pour laquelle est employée la métaphore de la photographie à l'instant t. Il s'agit de décrire l'objet considéré comme immobile et figé.

Deux types de recherche sur le contenu peuvent être caractérisés. Ce sont la description et l'explication des liens de causalité.

- dans la description.

L'objectif est de mieux comprendre l'objet questionné. Lorsque le sujet a été peu étudié ce type de recherche est adéquat et judicieux car les analyses n'ont pas encore été exhaustives.

A l'évidence ce n'est pas le cas de nombreux sujets qui ont été largement investigués par les sciences de gestion mais davantage de sujets novateurs étudiés sous le prisme d'autres sciences. Par exemple, les valeurs restent un champ à interroger car souvent, elles ont été étudiées en tant que valeurs organisationnelles, mais plus rarement sous le prisme des valeurs individuelles.

Le chercheur peut utiliser plusieurs approches.

La 1<sup>ère</sup> approche consiste à segmenter l'objet en plusieurs éléments de base. Par exemple, on peut étudier comme nous l'avons fait les différentes composantes et paramètres de la cohésion (voir infra).

Dans une 2<sup>nde</sup> approche l'objet est étudié dans son ensemble ce qui permet de mettre en avant les relations entre les éléments et donc l'interdépendance dans une logique systémique. En effet, la cohésion va au-delà des petits groupes (*small groups*). Ainsi, il est un sujet relativement peu étudié qui est celui des synergies des cohésions entre groupes dans la recherche de leur objectif distal (c'est-à-dire commun) en réalisation de leurs objectifs proximaux (propres à chaque collectif). Cela nous rapproche de la complexité (Morin, 1977). Les propriétés d'ensemble sont plus grandes que les propriétés agrégées de tous les éléments constituant l'objet étudié. On touche ici à la notion d'émergence de cette même pensée complexe. A l'aune de notre exemple précédent, on peut ainsi s'interroger si la cohésion elle-même n'est pas aussi un état émergent ? Elle peut aussi être étudiée en tant que telle dans le cadre de ces deux approches qui sont bien davantage complémentaires qu'opposées.



- explication des liens de causalité.

Nous sommes ici dans le cadre d'une étude empirique sur les composants qui fondent l'objet de la recherche. Il s'agit ici de questionner le pourquoi pour expliquer le quoi c'est-à-dire le contenu. Le raisonnement est dans la majeure partie des cas de nature hypothético-déductive. Des hypothèses sont posées sur les causalités ce qui permet de relier les variables explicatives et les variables expliquées. De ce fait, dans cette approche, c'est davantage le quantitatif qui est mis en avant mais on peut aussi utiliser des approches qualitatives.

## 5.2 Recherches sur le processus

Pour reprendre la métaphore de la photographie, dans le processus, il n'y a pas arrêt sur image. Ces dernières défilent et forment un film... qui se poursuit dans le temps. En cela, ce type de recherche exige des méthodologies permettant une approche longitudinale, dans une perspective dynamique pour mettre à jour les évolutions.

Les aspects dynamiques et temporels sont donc fondamentaux puisque la finalité est d'étudier l'évolution d'un objet ou d'une variable.

Dans ce cas, sont distingués deux types de recherche :

- la recherche où l'objectif est de décrire et où sont analysés les éléments du processus, leur imbrication et leur enchaînement. Les possibilités de recherches descriptives sont diverses et variées. L'on peut décrire l'objet de recherche dans le temps et/ou repérer et analyser les phases du processus par exemple en identifiant les phases de la construction de la cohésion d'une équipe. Il est aussi possible de comparer les processus entre eux et de les contextualiser etc.
- le 2<sup>ème</sup> type de recherche à ce niveau est davantage porté sur l'explicatif puisque c'est son objet. Il s'agit par exemple de montrer les liens et les corrélations entre variables qui participent au processus étudié. Quelles sont les conséquences de l'évolution d'une variable sur les autres par exemple.

Conduire une recherche sur le processus passe par plusieurs étapes où le chercheur peut s'inspirer des deux voies précédemment décrites. De manière globale, il s'agit de :

- découper le processus pour faire apparaître ses composantes.
- suivre l'évolution sur des temporalités plus ou moins longues de la naissance du processus tout au long de son cycle de vie par exemple dans une équipe projet qui disparaît lors de la réalisation de ce même propre projet. On pourrait aussi penser à étudier un enchaînement des différents cycles de vie d'un collectif dans le domaine sportif pour des catégories d'âge. Par exemple, pour une équipe de rugby de moins de 19 à 20 ans, les effectifs se renouvellent progressivement sur les temporalités courtes. Il peut en être de même au niveau d'une équipe de sapeurs-pompiers dont les renouvellements sont rapides.
- repérer les accidents pour les étudier et identifier ainsi les points d'inflexion révélateurs des changements de tendance et d'orientation. Les évolutions apparaissent ainsi sur un temps long de manière plus ou moins linéaire.

En conclusion comment intercaler sa recherche entre contenu et processus ? A l'évidence, bien loin de s'opposer les deux sont complémentaires car il est difficile d'étudier un processus sans en connaître un minimum le contenu et vice versa tant l'analyse de ce dernier passe par la connaissance de ses éléments. Les deux s'enrichissent mutuellement car étudier le processus permet de mieux connaître les briques élémentaires contenues dans l'objet étudié et le repérage de ces éléments est vital pour décrire le processus.

Les deux approches sont donc à utiliser, l'une n'excluant pas l'autre bien au contraire comme nous venons de le voir ce qui fait dire à Weick (1979) que « *le processus organisationnel et les conséquences de ce processus sont en réalité inséparables* ». Ici, le chercheur peut faire preuve d'opportunisme en privilégiant ce qui a été jusque-là moins analysé. Par exemple si le contenu a été peu étudié il est intéressant tout d'abord de le privilégier puis ensuite de s'intéresser au processus d'assemblage et d'enchaînement des éléments. On le voit l'intégration des deux est enrichissante.

Nous allons maintenant discuter le positionnement et la validité de nos recherches.

## 6. Validité de la recherche

Le chercheur doit construire une recherche rigoureuse susceptible d'être appropriée par d'autres collègues. Il faut donc vérifier la validité interne (6.1) et externe (6.2) de sa recherche.

### 6.1. La validité interne

Dans la validité interne, il faut s'assurer de la cohérence d'ensemble des résultats qui amènent aux conclusions (Drucker-Godard et al., 2014).

Il faut notamment établir la validité des liens décelés et notamment les liens de causalité.

Campbell et Stanley (1966) préconisent pour assurer une bonne validité interne d'écarter certains biais :

- l'effet d'histoire. Dans le cadre de notre recherche sur les valeurs et la cohésion au SDIS du Nord effectuée en juillet 2019, nous nous sommes interrogés sur la potentielle influence qu'aurait eu la pandémie du Covid-19 à postériori. Il conviendra peut être de refaire postérieurement une autre recherche en ce sens. Il faudra alors éviter les effets de test liés au fait que les participants ont déjà répondu à une première étude.
- l'effet d'instrumentation. Les questions de l'enquête sont alors ambiguës et mal formulées. Dans nos études la question aurait pu se poser pour l'enquête sur la cohésion de juillet 2019 qui est le fondement de notre essai 2. Nous avons utilisé le questionnaire *Group Environment Questionnaire* (GEQ) du modèle de Carron et al. (1985) qui fait autorité pour mesurer la cohésion dans le domaine sportif. Les questions devaient donc être adaptées ce que nous avons fait avec mon co-auteur et avec l'expertise du Lieutenant-colonel avec lequel nous avons travaillé.

- effet de sélection. Il a semble-t-il été évité dans notre enquête de juillet 2019 car l'échantillon était bien représentatif de la population mère (voir infra tableau 6 et essais 1 et 2).
- Enfin, pour les cas des essais 3 et 4 nous avons suivi une des tactiques préconisées par Yin (2013). Ainsi, nous avons veillé à respecter le principe de saturation des données, à savoir interroger les individus jusqu'à ce que le dernier entretien n'apporte plus d'information nouvelle.

La validité interne a donc été obtenue grâce aux mesures décrites ci-dessus.

Examinons maintenant nos travaux au niveau de leur validité externe.

## 6.2. La validité externe

Elle analyse les conditions de réappropriation de la recherche par d'autres chercheurs et de sa généralisation (Drucker-Godard et al., 2014).

Il faut tout d'abord se poser la question de savoir si les résultats sont généralisables à la population mère et si ces résultats sont transposables sur d'autres terrains ou environnement proches.

- Résultats généralisables. Sur ce premier point, nous pensons avoir évité le biais de l'effet de sélection précédemment décrit dans l'enquête de juillet 2019 sur les valeurs (essai 1) et la cohésion de groupe (essai 2).

Nos résultats issus de notre échantillon nous semblent donc généralisables à l'ensemble du SDIS dans la mesure où chaque catégorie de personnels été étudiée de manière représentative. Par exemple, la catégorie qui posait le plus problème était celle des administratifs et techniques (AT) car ils sont les moins nombreux. Mais avec un échantillon de 51 personnels représentant près de la moitié de leur total, nous avons estimé que l'échantillon était satisfaisant.

Cependant, il existe des catégories hybrides. Par exemple, les sapeurs-pompiers professionnels (SPP) peuvent aussi être sapeurs-pompiers volontaires (SPV) dans un autre centre d'intervention et de secours (CIS). Nous avons donc également distingué par la suite les sapeurs-pompiers uniquement SPP des SPP aussi SPV car ces derniers étaient suffisamment représentés dans l'échantillon. Par contre, les administratifs et techniques (AT) également SPV n'étaient que 9 sur un total de 51 AT. Cet échantillon de 9 AT également SPV n'a donc pas été distingué de l'échantillon des 51 AT (voir infra l'essai 2).

- Résultats transposables. Sur ce second point, concernant les essais 1 (valeurs) et 2 (cohésion) nous avons analysé le contexte d'intervention des personnels du SDIS du Nord. Ce département ne présente pas de difficultés géographiques particulières et la densité par habitant de ce département est quasiment égale à la moyenne sur le territoire français. Nous avons déterminé dans l'admission des valeurs quatre médiateurs que sont l'urgence, le risque, le collectif et le service public. Ces médiateurs sont propres à tous les SDIS de France (et sans doute aux services d'incendie étrangers). Nos résultats nous apparaissent donc transposables à d'autres SDIS ou services d'incendie.

Sur le plan de la cohésion, les questions sur les dimensions opératoire et sociale nous ont semblé refléter les axes structurants de tout SDIS. Nous avons donc adapté les

questions du GEQ (*Groupe environnement questionnaire*) en ce sens (voir infra tableau 13). De plus comme nous l'avons évoqué les questions supplémentaires sur l'urgence et le risque sont communes à tous les sapeurs-pompiers et nous les avons ajoutées (voir infra, tableau 14).

Au niveau de l'essai 3 relatif à l'incertitude de la pandémie de la Covid-19 nos conclusions sont identiques, car tous les SDIS ont été touchés par cette situation. Pour l'essai 5 également tous les SDIS et services d'incendies au monde peuvent être confrontés potentiellement à ce type d'interventions.

Pour l'essai 4, le résultat paraît transposable d'une part pour les SDIS opérant dans des départements sous-dotés médicalement et qualifiés de déserts médicaux, d'autre part pour les SDIS qui présentent des proximités géographiques faibles au sens de Torre (2006) avec prise en compte de la distance en km mais aussi du coût de son franchissement temporellement et monétairement (voir infra, chapitre 3).

Les résultats issus de notre enquête sur les valeurs et la cohésion au SDIS du Nord nous semblent donc transposables aux autres SDIS de France (et probablement en grande partie aux services d'incendie étrangers).

Ces résultats seraient-ils transposables à d'autres acteurs évoluant dans des environnements connexes ? Cela nous semble envisageable dans la mesure où certaines activités sont proches et présentent des dimensions structurantes identiques au niveau de l'urgence, du risque, de l'importance du collectif et de la mission de service public. Nous pensons notamment à la Société nationale de sauvetage en mer (SNSM), aux pelotons de gendarmerie de haute montagne (PGHM), aux SAMU et SMUR etc.



**Conclusion**  
**Positionnement**  
**de notre**  
**recherche**



## Conclusion : positionnement de notre recherche

Nous allons nous appuyer sur notre réflexion méthodologique du chapitre 4 pour expliquer notre démarche de chercheur et les courants dont elle se nourrit.

Nos travaux de recherche se positionnent dans une approche nuancée empruntant essentiellement au courant de recherche constructiviste.

En effet, les données sont contextualisées en fonction de la géographie, de l'histoire, mais aussi des valeurs, des modes de pensée etc. Or les sapeurs-pompiers sont des acteurs territoriaux dont le récit collectif est séculaire et qui ont une vision de leurs missions à replacer dans cet environnement social.

En fonction de nos objectifs de recherche nous avons à la fois utilisé des approches qualitatives mais aussi quantitatives. Nous avons ainsi cherché à interroger les faits pour les interpréter objectivement. Notre démarche est essentiellement déductive avec des propositions de recherche formulées.

Nous avons également essayé d'utiliser de manière complémentaire recherches sur le contenu et sur le processus en analysant les sources des valeurs (essai 1), l'émergence de la cohésion (essai 2), des proximités (essais 1, 2, 3, 4, 5) et de l'agilité (essai 1, 2, 3, 4 et 5).

Nous exposerons ici, ces méthodologies utilisées dans les 5 productions scientifiques, présentées dans le cadre de notre thèse, sous forme d'essais. En voici brièvement une première présentation.

### - Essai 1

Il s'agit d'un article co-écrit publié dans « Revue Management et Avenir » en février 2022, intitulé « Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français ». Cet article a ensuite été vulgarisé dans la revue professionnelle de l'Ecole nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP), « Perspectives », en août 2023. Elle concerne le SDIS du Nord.

### - Essai 2

Il concerne une communication effectuée lors de la 2<sup>ème</sup> journée de recherche de la Revue internationale de psychologie et de comportements organisationnels (RIPCO) de juin 2021. Le titre était « La cohésion d'équipe dans le cadre d'une mission de service public en situation d'urgence et de risque : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français. ». Cette communication a ensuite été retranscrite pour être proposée comme article à la revue @GRH sous le titre « Analyser et développer la cohésion de groupe dans une organisation : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours. ». Ce manuscrit est en 3<sup>ème</sup> révision.



Il est à noter que ces deux premières productions scientifiques des essais 1 et 2 se sont appuyées sur des données issues d'une même enquête auprès des personnels du SDIS du Nord. L'approche est donc ici dans un premier temps quantitative.

### **- Essai 3**

Cet essai n°3 a tout d'abord fait l'objet d'une communication retenue à l'occasion du 10<sup>ème</sup> colloque de l'Association internationale de management public (AIRMAP) de Clermont-Ferrand en mai 2021. Son titre était « Le maintien d'une proximité territoriale face à la pandémie de la Covid-19 : l'agilité territoriale d'un SDIS ». Elle s'est appuyée sur une enquête terrain au Service départemental d'incendie et de secours du Centre et au CIS de C. qui lui est affilié. Par la suite, cette communication a été retravaillée pour une publication dans la revue Question(s) de Management (à paraître fin 2023).

### **- Essai 4**

Cette communication a été présentée au XXXIèmes conférences de l'Association internationale de management stratégique (AIMS) en juin 2022. Elle était intitulée « L'agilité territoriale d'un SDIS grâce à ses proximités externes : l'exemple du maintien d'une offre médicale d'urgence dans un département du Sud-Ouest de la France ». Elle a fait l'objet d'une enquête terrain au Service départemental d'incendie et de secours du Sud-Ouest auprès des concepteurs du projet concernant cette offre médicale d'urgence : médecins sapeurs-pompiers du SDIS du Sud-Ouest, SAMU, Conseil départemental, médecins locaux, Agence régionale de santé (ARS).

### **- Essai 5**

Il s'agit d'un chapitre d'ouvrage consacré au risque et publié dans la collection Profession cadres service public (à paraître début 2024). Son titre est : « Le degré d'agilité face à des risques anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux pris en charge par le SDIS du Nord ».

Nous résumons les principales caractéristiques de notre positionnement de recherche pour chaque essai dans le tableau 4 suivant.

**Tableau 4. Synthèse du positionnement de notre recherche**

<b>Critères</b>	<b>Essai 1 (valeurs)</b>	<b>Essai 2 (cohésion)</b>	<b>Essai 3 (proximités et agilité)</b>	<b>Essai 4 (proximités et agilité)</b>	<b>Essai 5 (risque, anticipation et agilité)</b>
<b>Approche</b>	Constructi- viste	Constructi- viste	Constructi- viste	Constructi- viste	Constructi- viste
<b>Recherche</b>	Quantitative	Quantitative	Qualitative	Qualitative	Qualitative
<b>Cadre conceptuel</b>	Circumplex de Schwartz (1992, 2006)	Modèle de Carron et al. (1985)	Concept de proximités (Boshma (2005) : Geldès et al. (2015)  Modèle de Charbonnier -Voirin (2011)	Concept de proximités (Boshma (2005) : Geldès et al. (2015)  Modèle de Charbonnier -Voirin (2011)	Modèle de Charbonnier- Voirin (2011)
<b>Terrains de recherche</b>	SDIS du Nord	SDIS du Nord	SDIS du Centre	SDIS du Sud-Ouest, SAMU, Département	SDIS du Nord
<b>Démarches</b>	Déductive	Déductive	Inductive	Inductive	Inductive
<b>Voies de recherche</b>	Exploratoire	Exploratoire	Exploration théorique et exploratoire	Exploration théorique et exploratoire	Exploratoire
<b>Recherches sur le contenu ou le processus</b>	Contenu  Mesure et analyse des éléments de base	Contenu  Mesure et analyse de la cohésion. Processus. Emergence de la cohésion	Processus Dialogue proximités et agilité	Processus Dialogue proximités et agilité	Processus Dialogue proximités et agilité

Source : auteur

Nous nous positionnons donc comme un chercheur constructiviste.

Les méthodes de collecte de données ont été retenues en fonction de l'objet de recherche. Ainsi pour les essais 1 et 2 de nature quantitative nous avons adopté une démarche de test en mesurant les valeurs des personnels du SDIS du Nord avec le Schwartz Value System (Schwartz, 1992, 2006) et la cohésion avec le Group Environment Questionnaire (Carron et al., 1985).

Pour les essais 3 relatif au SDIS du Centre et 4 concernant le SDIS du Sud-Ouest, ce sont des entretiens semi-directifs qui ont été réalisés avec des grilles d'encodage que nous avons élaborées. Ces grilles croisent les différentes proximités génériques avec les leviers agiles (stables et partagées ainsi que reconfigurables) et les pratiques agiles.

Il s'agit donc des sources de données primaires tout comme pour l'essai 5 où les informations nous ont été fournies par le SDIS du Nord.

Nous avons prêté une attention particulière aux critères de validité de nos recherches. Ainsi dans les essais 1 et 2, l'échantillon de notre enquête était important avec 576 personnels sondés (soit 25% de l'effectif du SDIS du Nord). Il était représentatif de la population mère (voir infra, tableau 6).

Pour l'essai 3, nous avons étudié le SDIS du Centre qui est un SDIS de catégorie B<sup>2</sup> avec un nombre important de sapeurs-pompiers volontaires. Le Centre d'intervention de C. du SDIS du Centre nous est aussi apparu révélateur des CIS de ce département. Nous avons été aidé par l'expertise du Lieutenant-colonel, du Pôle ingénierie des risques, qui nous a communiqué des données précises et professionnelles.

Pour l'essai 4, la situation du Nord du département était symptomatique d'un territoire pouvant être en péril sur le plan de l'urgence médicale. En effet, l'hôpital départemental le plus proche est à plus d'une heure de route.

En ce qui concerne l'essai 5, il a été co-écrit avec un Lieutenant-colonel, officier chevronné et expérimenté à ce type de feu industriel et d'épisode pluvio-orageux qui nous a fourni toutes les données nécessaires.

Les méthodes mobilisées présentent des limites qui sont temporelles pour les essais 1 et 2. En effet, il aurait été intéressant d'étudier les valeurs et surtout la cohésion sur le temps long et analyser ses évolutions ce qui n'a pas pu être le cas. Notre vision de la cohésion est globale et « statutaire » c'est-à-dire analysée au niveau des grandes catégories de personnel. Déterminer la cohésion d'équipes d'intervention « terrain » serait intéressant mais comme au SDIS du Nord les équipes tournent en fonction des sapeurs-pompiers professionnels disponibles, ce ne serait possible qu'avec les sapeurs-pompiers volontaires de certains Centres d'intervention et de secours.

Pour l'essai 3, nous aurions souhaité interviewer d'autres sapeurs-pompiers d'autres CIS plus urbains ou plus ruraux. Cet objectif était difficile d'autant plus que la pandémie du covid-19 persistait et n'a pas facilité la prise de rendez-vous pour les interviews.

---

<sup>2</sup> Catégorie A SDIS des départements de plus de 900 000 habitants  
Catégorie B entre 400 000 et 900 000 habitants  
Catégorie C moins de 400 000 habitants

D'un point de vue méthodologique, il nous est apparu nécessaire d'adopter un positionnement équilibré et nuancé.

- avoir une approche à la fois quantitative (enquête sur les valeurs et la cohésion au SDIS du Nord et qualitative (études de cas au SDIS du Centre relatif au 1<sup>er</sup> confinement, maintien de l'offre médicale d'urgence par le SDIS du Sud-Ouest et degrés d'agilité d'un SDIS en prenant l'exemple de deux événements ayant été combattus par le SDIS du Nord),
- de retenir des terrains d'enquête variés au sein des SDIS puisque nous en avons étudié, le SDIS du Nord, le SDIS du Centre, et le SDIS du Sud-Ouest,
- d'étudier l'agilité et les proximités des SDIS :
  - dans ce qui fait leur substance (valeurs, cohésion, urgence dans le cadre du SDIS du Nord),
  - face à un événement imprévu et incertain (pandémie de la Covid-19 au SDIS du Centre),
  - sur l'ensemble de leurs compétences à savoir l'urgence médicale au SDIS du Sud-Ouest et l'action sur le terrain pour faire face à des sinistres tels un feu industriel et un épisode pluvio-orageux au SDIS du Nord.

Il s'agit maintenant d'exposer les travaux réalisés pour répondre aux propositions de recherche que nous rappelons brièvement.

**- Proposition de recherche n°1 : Le contexte des SDIS favorise les relations entre les proximités et l'agilité.**

**- Proposition de recherche n°2 : la proximité institutionnelle à travers les valeurs joue sur l'agilité.**

**- Proposition de recherche n°3 : la dynamique des proximités (institutionnelle, sociale, organisationnelle, cognitive) joue sur l'agilité.**



# **Partie 2.**

# **Les essais**



## Partie 2. les essais

### Essai 1 :

« Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) français ».

**Essai 2 :** « Analyser et développer la cohésion de groupe dans une organisation : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours. ».

### Essai 3 :

« L'agilité organisationnelle au prisme de l'heuristique des proximités : une application au cas d'un SDIS face à la pandémie du Covid-19. »

### Essai 4 :

« L'exemple du maintien d'une offre médicale d'urgence dans un département du Sud-Ouest de la France ».

### Essai 5 :

« Le degré d'agilité face à un risque anticipable par le SDIS du Nord : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux ».

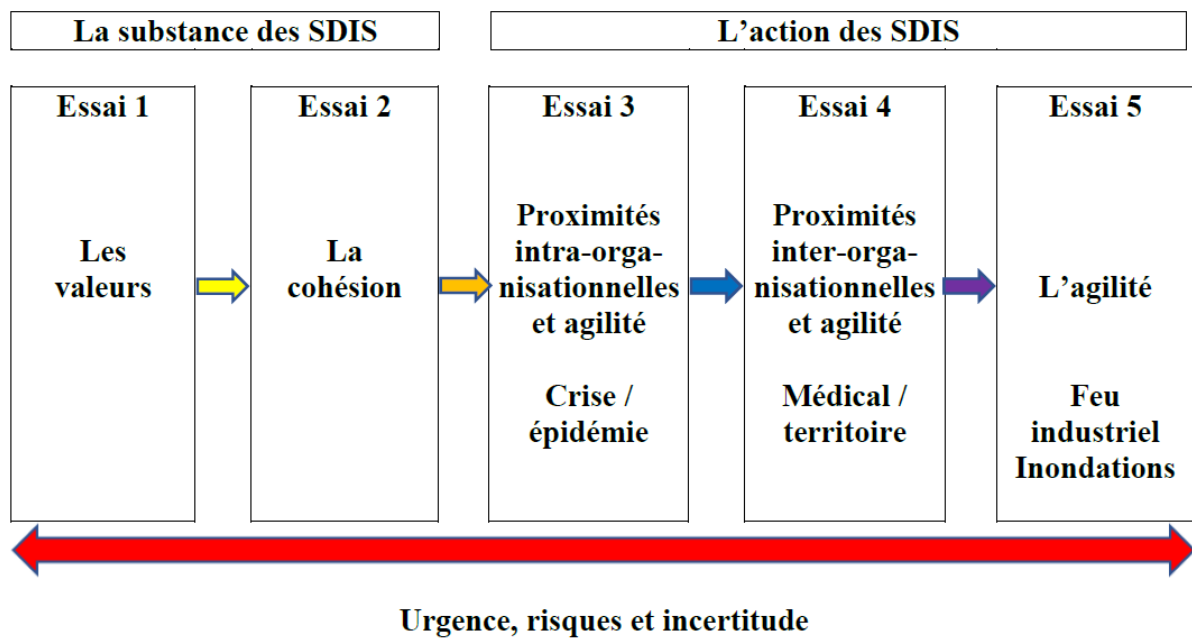
Nos travaux de recherche ont débuté en 2018 avec l'étude du management d'urgence dans une perspective historique qui a fait l'objet d'un article intitulé « Le management de l'urgence dans les organisations? Les réponses apportées par Napoléon Bonaparte. » (Mériade et Sales, 2020).

Cette thématique de l'urgence nous a naturellement orienté vers le milieu des sapeurs-pompiers et des SDIS. Nous avons dans un premier temps étudié au SDIS du Nord ce que nous appelons la « substance » des SDIS qui, avec l'urgence, correspond à l'ADN des sapeurs-pompiers et sont de puissants marqueurs identitaires. Nous y ajoutons les valeurs (essai 1) et la cohésion (essai 2). Ensuite, notre attention s'est portée vers l'action des SDIS - laquelle démontre leur agilité - grâce aux proximités face à l'épidémie du Covid-19 au SDIS du Centre (essai 3), à une situation d'urgence médicale au SDIS du Sud-Ouest, (essai 4) et à deux situations de risque que sont la lutte contre un feu industriel et une inondation traitée par le SDIS du Nord (essai 5).

Ce cheminement peut être synthétisé à travers la figure 12.



**Figure 12. Chronologie des essais**



**Source : auteur**

Nous allons maintenant présenter ces travaux dans leur ordre chronologique.





**Essai 1.**

**Une exploration des valeurs  
individuelles au travail dans  
un Service Départemental  
d'Incendie et de Secours  
(SDIS) français**



# Essai 1. Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français

Article publié dans *Revue Management et Avenir* – février 2022

Concepts étudiés : les valeurs individuelles

Cadre théorique : les valeurs universelles de Schwartz (1992, 2006)

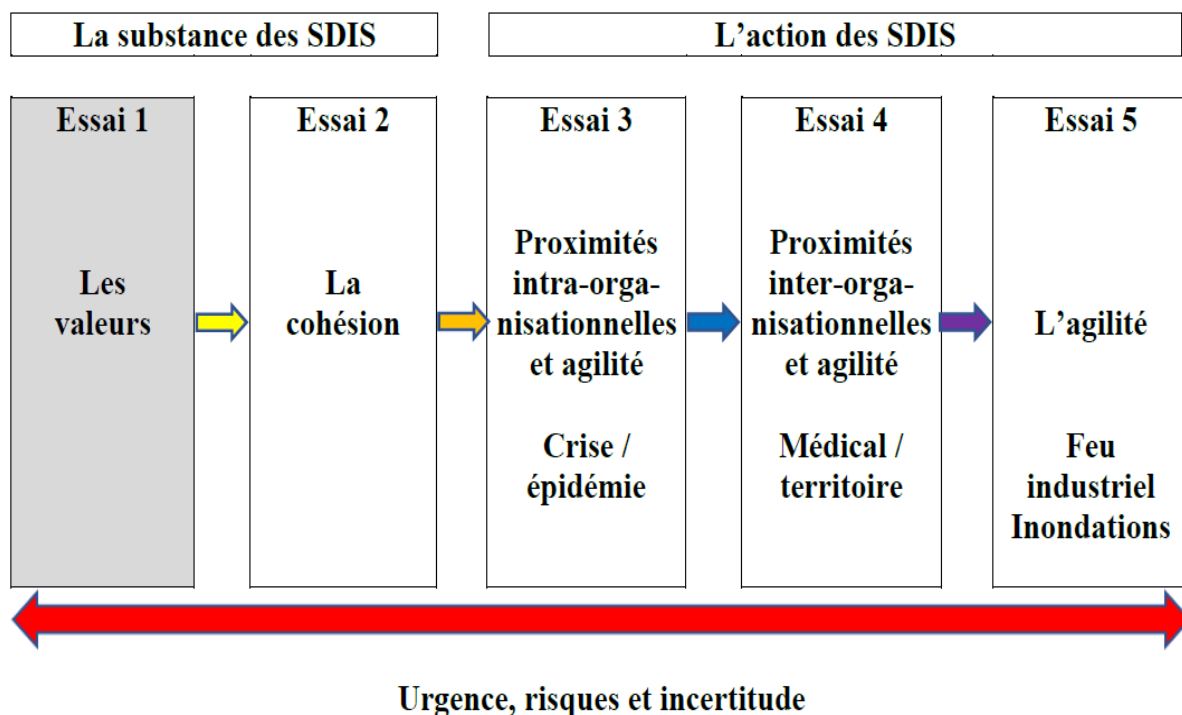
Méthodologie :

- Enquête auprès de 576 personnels du SDIS du Nord
- Utilisation du questionnaire Schwartz value survey (SVS)
- Traitement des données sous IBM SPSS et AMOS

Résultats :

- Classement des 10 méta-valeurs de Schwartz
- Détermination de médiateurs contextuels

Figure 13. Essai 1 : chronologie des essais



Source : auteur

## Introduction

Le terme valeur a une étymologie issue du latin *valor* et *valere* signifiant avoir de la valeur, de la vertu, être fort. Les valeurs font référence à des attributs ou des normes qu'un individu partage avec son groupe culturel ou social. Cet aspect collectif entre en résonance avec les valeurs que détient l'individu sur le plan psychologique. Les valeurs individuelles aident à la construction du groupe et ce dernier les influence. Elles participent au contrôle des comportements des membres d'un groupe (Parsons, 1951, Lord et Brown, 2001) d'une part car, intériorisées, elles évitent un contrôle formel fastidieux, d'autre part, car elles permettent aux individus de définir leurs comportements dans le groupe. Ce dialogue individu-groupe intéresse le management quant à la performance individuelle et collective au travail. Dans le contexte professionnel, ces valeurs individuelles sont peu analysées (Wils et al., 2007) car souvent englobées dans une culture et des valeurs organisationnelles sans qu'une attention spécifique leur soient accordées.

Tout individu possède deux systèmes de valeurs individuelles (Moriez et Grima, 2019). D'une part, des valeurs « actives » qui définissent comment penser. Elles correspondent à un autocontrôle interne de nature éthique mais sont codifiées dans nos cerveaux à un niveau difficilement observable (Roberts, 1994). D'autre part, des valeurs « admises » qui définissent comment agir dans une situation donnée (Smith, 1994). Elles relèvent du contrôle externe, et à la différence des valeurs actives, elles sont morales (Assouly, 2013). Les valeurs admises prédisent assez bien ce que les gens vont dire dans diverses situations mais ne correspondent pas toujours à ce qu'ils font (Schein, 1978). En revanche, elles décrivent les valeurs que les individus expriment face à des situations organisationnelles et elles font donc le pont entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles. Les valeurs organisationnelles se construisent entre l'individuel et le collectif. En effet, les valeurs individuelles se développent par l'apport du collectif, et le collectif est nourri par la singularité individuelle (Claude, 2003 ; Horovitz, 2013). Les valeurs individuelles « admises » apparaissent donc prépondérantes dans la construction des valeurs collectives organisationnelles.

Cependant, à notre connaissance, peu de travaux en management, nous informent sur les manières dont ces valeurs individuelles admises se développent au contact de situations organisationnelles. Aussi, dans ce travail nous abordons la question de recherche suivante : Comment certaines valeurs individuelles sont-elles admises dans un collectif de travail ? Et, dès lors, comment en tirer parti d'un point de vue managérial ?

Le modèle de Schwartz (1992, 2006, 2007), développé pour étudier les valeurs individuelles au niveau personnel, est peu exploité dans un cadre professionnel (Wils et al, 2007) alors qu'il permet de mettre en relief la hiérarchie et la dynamique des valeurs au travail. Nous appliquons ce modèle et le questionnaire SVS<sup>3</sup> qui s'y rapporte auprès des personnels d'un service départemental d'incendie et de secours (SDIS). Ce dernier a dû faire face, à une catastrophe naturelle majeure, source d'interrogation sur l'engagement et les valeurs de son personnel. Il était donc important de faire un diagnostic sur les valeurs du personnel pour voir si elles étaient

---

<sup>3</sup> Schwartz Value Survey

toujours en adéquation avec ses missions. Notre objectif de recherche vise à analyser les manières dont les valeurs individuelles des personnels de ce SDIS sont admises dans ce cadre professionnel et les potentialités que peut en tirer le management.

Dans un premier temps, nous effectuerons une large revue de littérature pour mieux définir le concept de valeurs et son applicabilité à la profession de sapeur-pompier. Une analyse approfondie des travaux de Schwartz est ensuite effectuée. La seconde partie décrit l'étude empirique menée en décrivant l'échantillon et les instruments de mesure utilisés. Dans la troisième partie, sont exposés les résultats de l'enquête, sensiblement éloignés de ceux identifiés dans le modèle de Schwartz. Dans une quatrième partie, ces résultats sont enfin discutés pour mettre en évidence des médiateurs liés au contexte professionnel dont l'influence est prépondérante dans l'expression des valeurs individuelles de ces personnels au travail, ainsi que les implications managériales qui en découlent.

## 1. Les valeurs individuelles dans la littérature

### 1.1. Les valeurs individuelles : entre individu et collectif

Les premiers travaux sur les valeurs individuelles concernent les comportements de paysans polonais immigrés aux USA (Thomas et Zaniecki, 1918). Kluckhohn et Strodtbeck (1961) constatent que, face à des problèmes, les solutions des individus reflètent leurs valeurs. Les valeurs permettent de résoudre ces problèmes communs à tous les humains. Inglehart et Abramson (1994) distinguent valeurs traditionnelles (autorité, famille etc.) et valeurs modernes (démocratie, innovation...) d'une part ; valeurs de survie (sécurité, appartenance...) et valeurs d'expression (bien-être, créativité...) d'autre part. Pour Hofstede et Bond (1984), quatre catégories de valeurs expliquent les différences interculturelles : individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude et masculinité/féminité. Cependant, Rokeach (1973, 1979) estime le nombre de valeurs d'une personne limité à une douzaine, organisées en système, et se retrouvant dans la culture, la société et la personnalité. Tous les humains ont les mêmes valeurs à des degrés différents. Les valeurs sont durables et stables. C'est leur hiérarchie qui compte. Maio et al. (2003) rapprochent les valeurs individuelles du milieu social. Celles-ci fonctionnent comme des truismes (croyances) si largement partagées dans le milieu social d'un individu que celui-ci n'envisage pas leur remise en cause. Le contexte social formate donc les valeurs individuelles.

Elles peuvent être classées en deux catégories : les valeurs actives et les valeurs admises. Cette catégorisation permet de distinguer la dimension éthique et plutôt individuelle des valeurs, de leur dimension morale plus en lien avec le contexte social (Roberts, 1994 ; Smith, 1994). Les valeurs actives définissent comment penser. Les valeurs admises sont positionnées sur le comment agir (Moriez et Grima, 2019). Cette distinction est particulièrement opérationnelle dans les organisations de travail. En effet, les valeurs actives peuvent ne pas être en phase avec les valeurs admises sous l'influence du groupe. Il est pourtant nécessaire qu'il y ait alignement des valeurs individuelles et organisationnelles (Verplanken et Holland, 2002). Les situations de travail doivent permettre d'activer les valeurs importantes de l'individu. La distinction valeurs



actives et valeurs admises permet d'apporter des éclairages importants sur la manière dont les valeurs individuelles s'expriment dans les organisations. Par exemple, l'opinion très répandue selon laquelle la génération Y voire Z (Dalmas, 2019) apprécie le travail en équipe ou en projet et disposent de valeurs plus collaboratives ne résiste pas à une analyse fondée sur cette distinction (Moriez et Grima, 2019). Ainsi, les salariés issus de cette (ou ces) générations développent, comme souvent les autres salariés, une motivation particulière en faveur de l'insertion professionnelle qui dépend de leurs capacités à admettre les valeurs collaboratives (Giraud, 2013). Pour cela, comme il est souvent demandé par les recruteurs ou leurs entreprises, les salariés issus de ces générations admettent la valeur collaborative du travail sans nécessairement l'avoir acquise ou sans avoir renié leurs valeurs plus individualistes (Moriez et Voynet-Fourboul, 2016). Il s'agit de l'expression de l'« essentialisation » du comportement de tout individu qui consiste à se conformer à la tendance générale ou aux attendus du groupe (Edwards, 1957 ; Roberts, 1994).

Cet exemple illustre combien les valeurs admises ne sont pas nécessairement acquises et combien certains contextes peuvent entraîner des comportements de façade (Moriez et Grima, 2019). Mais cet exemple ne signifie pas pour autant que les valeurs individuelles et organisationnelles ne sont pas conciliables. Elles le sont au moins au niveau des discours sans exclure que les discours contribuent au « cercle vertueux » des valeurs admises (Horovitz, 2013) qui, parce qu'elles sont énoncées, deviennent plus visibles et se renforcent dans les pratiques. Aussi, en termes d'analyse scientifique, dans un premier temps, c'est par l'étude approfondie des valeurs énoncées par les salariés d'une organisation qu'il est possible de rendre compte de leurs valeurs admises face aux situations de travail.

## 1.2. Les valeurs individuelles au travail et dans le contexte des services d'incendie et de secours

Pour illustrer les valeurs individuelles au travail, Knafo et Sagiv (2004) relient choix professionnels et valeurs individuelles dans le cadre du modèle RIASEC (Holland, 1973). Il existe six catégories de personnalités en milieu professionnel : Réaliste, Investigateur, Artistique, Social, Entreprenant, Conventionnel. Des corrélations positives apparaissent entre les professions « sociales » et les valeurs bienveillance et universalisme et négatives avec le pouvoir et l'accomplissement de soi (Schwartz, 2006). Plus spécifiquement, concernant les sapeurs-pompiers, Kanzari (2008) parle de l'évolution de leur activité vers celle de « travailleurs sociaux », (p. 49) . Pour eux, l'usager a droit au secours, même sans urgence. C'est particulièrement vrai dans les déserts médicaux où, souvent, ils pallient l'absence d'autres acteurs de la « chaîne de secours » dans un rôle de « tampon » (Alfano et al., 2018). Les individus seraient ainsi attirés par les univers professionnels leur permettant d'appliquer leurs valeurs. Pour Kanzari (2008), être sapeur-pompier n'est pas « un travail c'est un métier » avec une identité forte soutenue par des valeurs, base de leurs "motivations personnelles" (tradition, vocation, réalisation de soi, engagement, adhésion au service public, etc.). Ces valeurs s'expriment dans l'action et son management. Les études de Vidal et al. (2010) sur la coordination des sapeurs-pompiers dans la lutte contre les feux de forêt et celles de Guarnelli, Leybrat et Pastorelli (2016) dans les secours d'urgence le suggèrent. Roberts et al. (1994) insistent sur le rôle de la confiance chez les pompiers. Ils distinguent tâches à haute fiabilité (imprévisibles, complexes, à risques) et tâches classiques (prévisibles comme l'entretien du matériel par exemple) nécessaires à l'accomplissement des premières et rendant duales leurs

jours (Roberts, 1994 ; De Bovis, 2009). Gautier (2008) souligne l'importance de ce qui fait sens dans ce métier. Chevreuil (2010) insiste sur les motivations des Sapeurs-pompiers volontaires (SPV) à perpétuer la tradition d'engagement familial à défendre leur territoire. Ce constat est important pour les SPV qui se « nourrissent » des échanges avec les usagers du service public dans un système de don et contre-don. Le SPV fait don de son action de secours et attends en contre-don une reconnaissance de la population. C'est le côté héroïque opposé à la réalité de travailleur du social. Chevreuil (2010) insiste sur l'importance du groupe territorial que forment centre de secours et population (phénomène similaire aux USA (Simpson, 1996, Thompson et Bono, 1993). Le statut hybride de SPV, ni professionnel ni bénévole interroge sur les proximités de valeurs avec les bénévoles secouristes. Pour Combes-Jauret et Lethielleux (2012), ceux de la Croix-Rouge partagent avec les SPV des valeurs de bienveillance, fidélité, engagement et quête de sens. Mais contrairement à ces bénévoles (Havet-Laurent et de Bovis, 2019), les SPV peuvent devenir professionnels et exprimer encore ces valeurs comme SPP.

Il n'existe pas en management de système universel d'analyse des valeurs au travail faisant consensus entre chercheurs. Brosia et Bergery (2019) ont tenté de construire un système universel d'analyse des valeurs pour toutes questions liées au management. A partir des principales caractéristiques des valeurs définies par Schwartz (2006, 2007) (les valeurs sont des croyances liées inextricablement à l'affect ; correspondent à des objectifs désirables ; transcendent les actions ; servent de normes et guident la sélection ou l'évaluation des personnes ou actions), ces auteurs identifient une grille de soixante valeurs au travail qu'ils réduisent ensuite à seulement huit catégories de valeurs (Brosia et Bergery, 2019) ce qui affaiblit l'opérationnalité de cette catégorisation. Les valeurs au travail peuvent en effet se décliner en valeurs individuelles (ou personnelles), organisationnelles (un volet de la culture organisationnelle) et en valeurs sociétales (une dimension de la culture nationale), (Sagie et al, 1996).

Aussi, sur un plan analytique, il paraît souvent difficile d'analyser, de manière globale, l'ensemble de ces valeurs au travail et leurs multiples combinaisons. Les valeurs individuelles, centrales en sciences sociales, ont été investiguées de diverses manières (sociologie, psychologie) (Rokeach, 1979 ; Wils et al., 2007) mais, en management, elles ont été rarement étudiées de manière isolée de celles de l'organisation.

Lord et Brown (2001) et Ros et al. (1999) démontrent l'importance pour le management d'activer les valeurs individuelles avec l'identité collective. Les deux sont tellement imbriqués qu'ils ne peuvent être dissociés. Les valeurs sont un terrain de tensions entre l'individuel et le collectif et se nourrissent mutuellement assurant la dynamique du système (Claude, 2003). Lord et Brown (2001) parlent de « réseaux de valeurs ». Cette structuration peut se mettre en place au niveau individuel mais aussi professionnel (Schwartz, 2007). Le modèle des valeurs individuelles de Schwartz autorise une analyse dynamique de ces valeurs à travers leur hiérarchie et articulations. Cet outil est assez paradoxalement peu mobilisé (Wils et al., 2007). Sur le plan managérial, il permet de répondre aux préoccupations actuelles des managers constatant dans les organisations une relative instabilité des valeurs entre équipes de travail, catégories socio-professionnelles, générations ou encore communautés. Sur le plan conceptuel, ce modèle et l'analyse de ces résultats offrent l'opportunité de distinguer les valeurs

individuelles admises dans une organisation et ainsi mettre en relief les éléments explicatifs de leur « admission » dans l'organisation.

### 1.3. Cadre conceptuel : les valeurs universelles de Schwartz

#### 1.3.1. Les dix valeurs du modèle de Schwartz

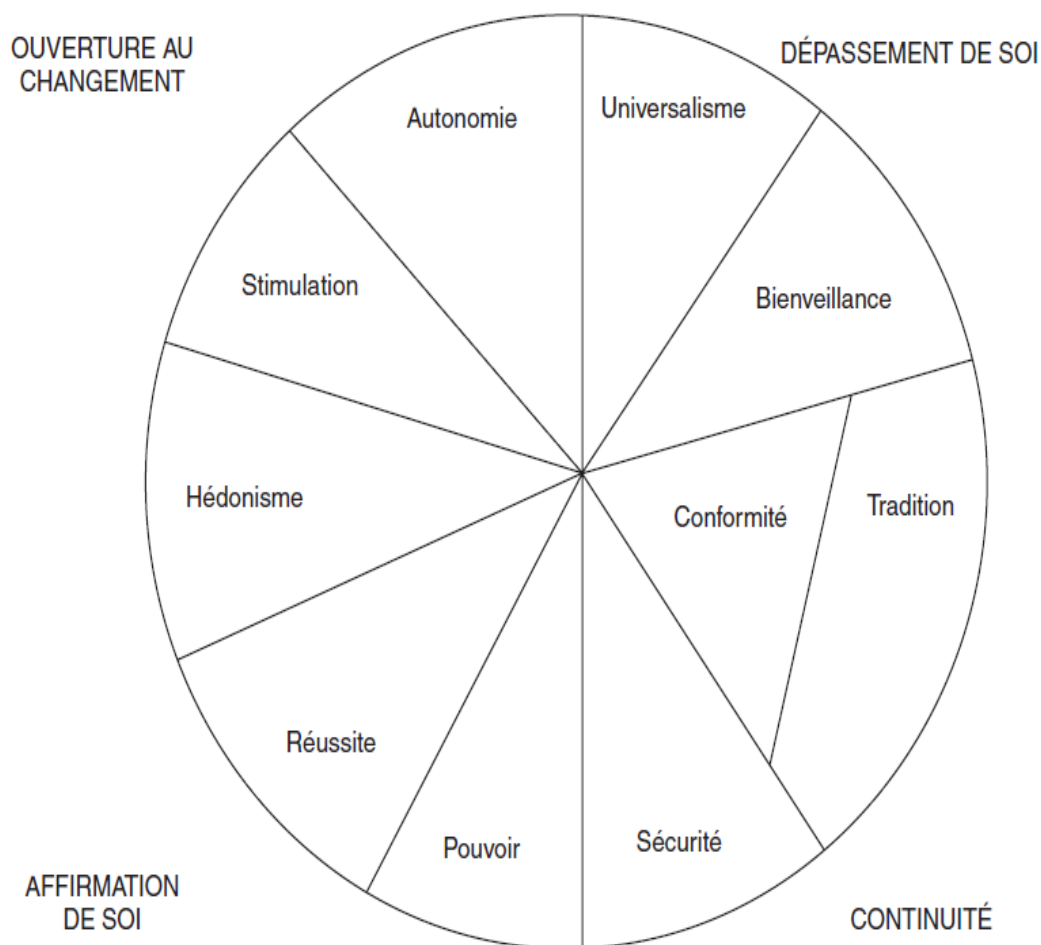
Schwartz analyse dix grands groupes de valeurs structurées selon un « circumplex » (Figure 14).

- en opposition. Les dix valeurs s'opposent en deux axes qui structurent quatre catégories. Le soi avec le dépassement qui s'oppose à l'affirmation et l'ouverture à l'opposé de la continuité. A l'intérieur, on classe les dix valeurs.

- en circulaire. Les catégories ont des dénominateurs communs. Ainsi, bienveillance et universalisme sont proches. Des passerelles entre valeurs adjacentes existent liées aux bases motivationnelles communes.

Le circumplex (Figure 14) regroupe donc dix méta-valeurs : autonomie, stimulation, hédonisme, réussite, pouvoir, sécurité, tradition, conformité, bienveillance et universalisme.

**Figure 14 . Modèle théorique des dix valeurs de base (Circumplex de Schwartz)**



Source : Schwartz (1992, 2006)

### 1.3.2. Les caractéristiques des valeurs

Les valeurs sont universelles car répondant à trois nécessités fondamentales : satisfaire les besoins biologiques, permettre l'interaction sociale, assurer le fonctionnement et la survie des groupes. Ce sont des concepts socialement désirables pour traduire ces objectifs (Tableau 5).

**Tableau 5. Caractéristiques des valeurs**

<b>Valeurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Besoins vitaux</b>
<b>Autonomie</b>	Indépendance de la pensée et de l'action	Contrôle et maîtrise
<b>Stimulation</b>	Enthousiasme, nouveautés, défis à relever	Variété et stimulation
<b>Hédonisme</b>	Plaisir ou gratification sensuelle personnelle	Plaisir associé à la satisfaction
<b>Réussite</b>	Succès personnel grâce à des compétences socialement reconnues	Performance, obtention de l'approbation sociale
<b>Pouvoir</b>	Statut social prestigieux, contrôle des ressources, domination des personnes	Aspirations individuelles au contrôle et à la domination
<b>Sécurité</b>	Sûreté, harmonie et stabilité de la société, des relations entre groupes et entre individus et de soi-même	Nécessité fondamentale du groupe et de l'individu
<b>Conformité</b>	Modération des actions, des goûts, des préférences susceptibles de transgresser les normes sociales	Inhibition des désirs individuels pour ne pas entraver le groupe
<b>Tradition</b>	Respect, acceptation des coutumes, des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache	Besoin de survie du groupe
<b>Bienveillance</b>	Préservation et amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on se trouve fréquemment en contact (endogroupe)	Nécessité pour le groupe de fonctionner de manière harmonieuse
<b>Universalisme</b>	Compréhension, estime, tolérance et protection du bien-être de tous et de la nature	Besoins de survie des individus et du groupe, ouverture aux autres groupes et au caractère limité des ressources naturelles

Source : Schwartz (1992, 2006)

Par son caractère dynamique, ce cadre conceptuel est adapté à notre question de recherche et peut permettre d'illustrer comment des valeurs individuelles sont « admises » dans un contexte professionnel spécifique.

### 1.3.3. La hiérarchie des valeurs

Ce modèle -testé dans 70 pays- présente une stabilité dans la hiérarchie des valeurs selon l'ordre suivant : 1. Bienveillance, 2. Universalisme, 3. Autonomie, 4. Sécurité, 5. Conformité, 6. Hédonisme, 7 Réussite (parfois classée 6<sup>ème</sup> ou 8<sup>ème</sup>), 9. Stimulation, 10. Pouvoir.

Les valeurs ont des capacités adaptatives pour assurer le maintien des sociétés (Schwartz et Bardi, 1997). Trois exigences de la nature humaine expliquent la stabilité (Schwartz, 2006) : assurer la coopération entre membres du groupe, motiver les individus pour qu'ils consacrent temps et efforts à la réussite d'une tâche, permettre à l'individu d'avoir ses propres gratifications.

## 2. Etude empirique.

L'enquête a été réalisée en juillet 2019 auprès d'un SDIS de 2130 sapeurs-pompiers volontaires (80%), 415 professionnels (16%) et 105 administratifs et techniques (4%). 576 retours ont été obtenus constituant un échantillon proche des caractéristiques de la population mère (Tableau 6).

**Tableau 6. Caractéristiques de l'échantillon étudié**

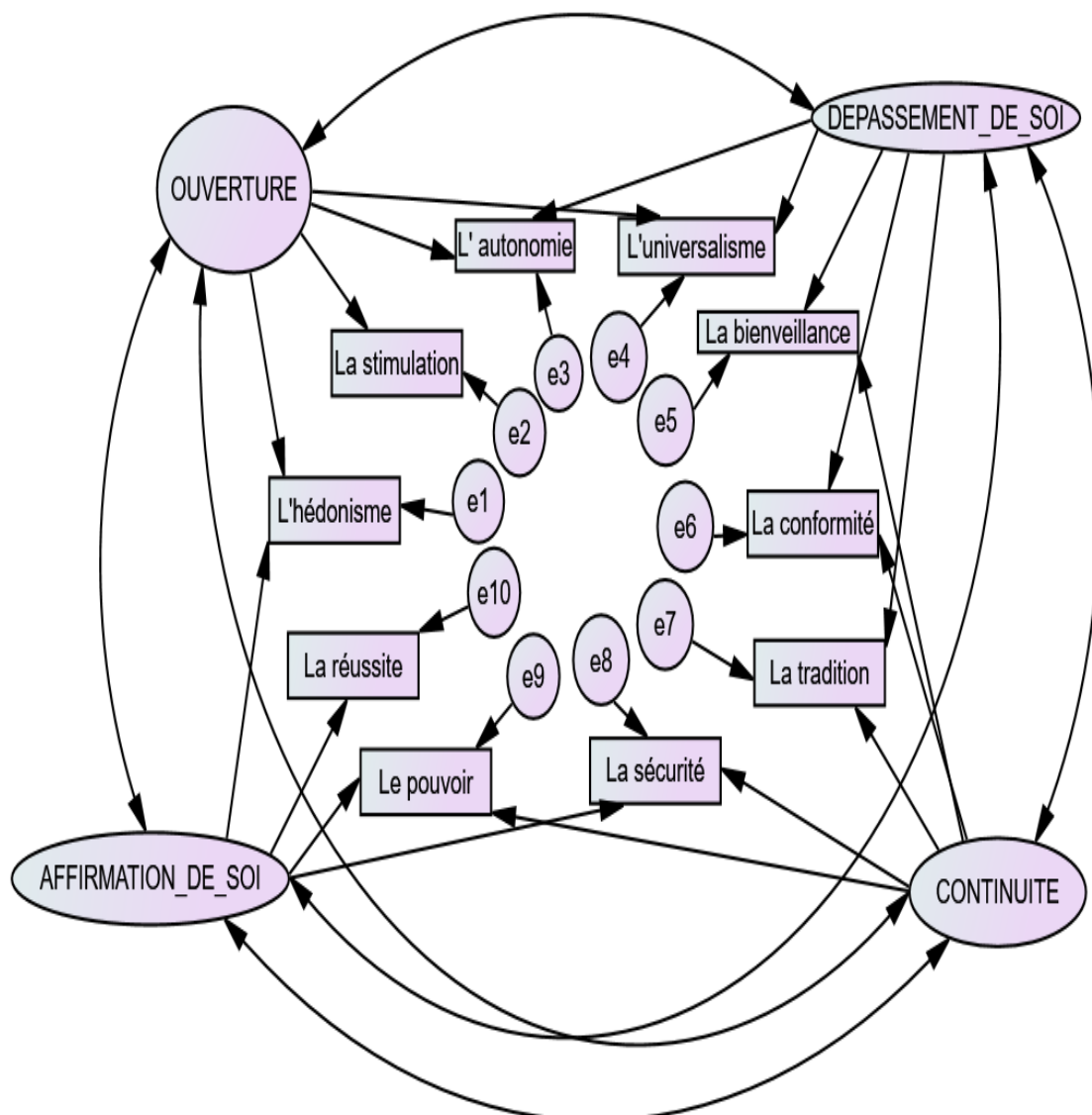
Caractéristiques		Sapeurs-pompiers professionnels	Sapeurs-pompiers volontaires	Personnel administratif et technique	Totaux
<b>Effectif total échantillon (576 répondants)</b>		23,95%	72,04%	4,01%	100%
<b>Sexe</b>	Féminin	10,37%	20,51 %	58,82 %	21,53 %
	Masculin	89,63 %	79,49 %	41,18 %	78,47 %
<b>Grade</b>	Homme du Rang et Sous-Officier	68,89 %	82,31 %		78,86 %
	Officier	31,11 %	17,69 %		21,14 %
<b>Age</b>	Moins de 40 ans	35,56 %	61,79 %	37,25 %	53,47 %
	Entre 40 et 59 ans	63,70 %	36,15 %	58,82 %	44,62 %
	Plus de 60 ans	0,74 %	2,05 %	3,92 %	1,91 %

**Source : auteur**

L'échantillon a été questionné sur les dix valeurs de Schwartz avec une explication détaillée pour chacune des valeurs telle qu'elle apparaît dans le SVS. La méthodologie d'analyse des données recueillies repose sur trois étapes méthodologiques. La première étape a été une

première analyse statistique de la base de données de l'enquête sous le logiciel IBM-SPSS à la manière de Schwartz (2006), sur la hiérarchie des valeurs concernant l'ensemble de l'échantillon puis selon les caractéristiques socio-démographiques des répondants. La deuxième étape a reposé sur une modélisation par équation structurelle à l'aide d'IBM-SPSS et AMOS (Figure 15). A partir des réponses chiffrées associées à chaque valeur (variables observées), nous avons testé, pour ce SDIS, la validité du circumplex de Schwartz quant aux quatre dimensions (variables latentes) que sont l'ouverture au changement, l'affirmation de soi, la continuité (ou stabilité) et le dépassement de soi. La troisième étape à partir de cette modélisation par équation structurelle, fût de tester, tel que le réalise Schwartz (2007), les relations dynamiques entre les valeurs du circumplex.

**Figure 15. Modèle d'équation structurelle du circumplex de Schwartz (2007)**



**Source : auteurs**

Ces trois étapes de notre démarche méthodologique ont permis une analyse verticale (hiérarchique), axiale (par domaine) et dynamique (circulaire) des valeurs individuelles au

travail du SDIS en respectant les principes méthodologiques appliqués par Schwartz (2006, 2007) pour construire son modèle.

### 3. Les résultats observés

#### 3.1. Analyse verticale (hiérarchique) des dix valeurs universelles au SDIS

Nous avons appliqué les mêmes techniques d'analyse que Schwartz (2006) en utilisant la même échelle de mesure. A partir de l'analyse des moyennes de chaque valeur du modèle, effectuée sur le logiciel SPSS, nous obtenons un classement des valeurs universelles de Schwartz pour le SDIS (Tableau 7).

**Tableau 7. Comparaison de la hiérarchie des valeurs**

Rang	SDIS	Schwartz (Rappel)
1	HEDONISME	BIENVEILLANCE
2	BIENVEILLANCE	UNIVERSALISME
3	STIMULATION	AUTONOMIE
4	UNIVERSALISME	SECURITE
5	TRADITION	CONFORMITE
6	REUSSITE	HEDONISME
7	AUTONOMIE	REUSSITE
8	SECURITE	TRADITION
9	CONFORMITE	STIMULATION
10	POUVOIR	POUVOIR

**Source : auteur**

Trois valeurs obtiennent des classements proches : bienveillance (1<sup>ère</sup> universellement et 2<sup>ème</sup> au SDIS), réussite (6<sup>ème</sup> universellement et 7<sup>ème</sup> au SDIS) et pouvoir (10<sup>ème</sup> dans les 2 cas). Pour les sept autres valeurs, la hiérarchie est sensiblement différente. Nous mettons en avant les différences les plus notables.

#### 3.2. Analyse du classement

Schwartz nous indique que c'est la hiérarchie qui importe bien plus que les écarts entre valeurs. L'hédonisme est la 1<sup>ère</sup> valeur, probablement parce que « prendre du plaisir dans son travail » la caractérise. La profession de sapeur-pompier est un métier passion. C'est ce qui pourrait expliquer la différence d'écart avec le classement universel de Schwartz ou l'hédonisme n'est que 6<sup>ème</sup>. Pour Schwartz et Bardi (1997), les individus ont tendance à augmenter le score des valeurs qu'ils peuvent facilement atteindre (comme hédonisme et stimulation) et à diminuer celles plus difficiles à atteindre (pouvoir). L'hédonisme est diamétralement opposé à la



conformité (9<sup>ème</sup>) ce qui semble cohérent (« modérer ses actions » s'oppose à la définition de l'hédonisme). La tradition est 5<sup>ème</sup>. Le raisonnement est identique pour stimulation (3<sup>ème</sup>) « défi à relever, choses nouvelles » en liaison avec métier à risque et exaltant. Le « bloc » hédonisme/stimulation pèse lourd face à son opposé conformité/tradition. La bienveillance (2<sup>ème</sup>) devance sensiblement l'opposé réussite (6<sup>ème</sup>). La première est tournée vers l'endogroupe tandis que la seconde constitue une affirmation de soi. La réussite est un succès personnel qui couronne des compétences socialement reconnues, or la reconnaissance sociale s'exprime à travers l'action du groupe. Le sapeur-pompier bénéficie de cette reconnaissance à travers son statut et pas à titre individuel. Les théories de l'attribution causale expliquent que pour protéger l'estime de soi, l'individu emploie des stratégies d'auto-complaisance s'attribuant le mérite de ses succès et minimisant sa part de responsabilité dans ses échecs (Bradley, 1978). Or, selon certains auteurs (Lau et Russel, 1980), lorsque le groupe est nécessaire à l'action, alors le biais d'auto-complaisance va disparaître. La 6<sup>ème</sup> place de la réussite est alors plus compréhensible comparativement à la bienveillance (2<sup>ème</sup>).

L'universalisme (4<sup>ème</sup>) présente un écart important avec l'opposé pouvoir (10<sup>ème</sup>). L'universalisme reflète ici une transcendance du soi tournée vers l'exogroupe. L'universalisme permet de se relier aux autres dans une aspiration d'égalité et de justice sociale. Le pouvoir est un désir de reconnaissance lié à l'affirmation et à la conservation d'un statut dominant. Il n'est pas un principe directeur pour un collectif de sapeurs-pompiers où le groupe est prééminent.

La sécurité (8<sup>ème</sup>) est mal classée. Elle renvoie à un côté individuel à l'encontre de la notion de groupe. Elle est tournée à travers son côté collectif vers la société. Le sapeur-pompier met les autres en sécurité au péril de la sienne. L'autonomie (7<sup>ème</sup>), son opposé, induit l'indépendance d'action dans un métier où le collectif est important. Les sociétés devenant plus individualistes, cela pourrait expliquer la différence avec le classement de Schwartz (3<sup>ème</sup>). Ces résultats sont conformes aux analyses de Knafo et Sagiv (2004) sur les relations valeurs individuelles et environnement de travail. Le type « réaliste » (l'individu a le besoin d'être impliqué physiquement dans son action professionnelle) corrèle positivement avec tradition et hédonisme mais négativement avec autonomie et bienveillance. Le type « social » (attirance pour les activités de contact avec les autres) corrèle négativement avec le domaine « affirmation de soi » mais positivement avec l'universalisme et la bienveillance. C'est le cas du SDIS.

### 3.3. Socio-démographie des valeurs interindividuelles des personnels du SDIS

Ces résultats ont été obtenus à partir de SPSS, en croisant les éléments socio-démographiques (âge, sexe, grade, statuts) des personnels du SDIS et la comparaison des moyennes pour chaque valeur.

#### 3.3.1. Croisement âge et valeurs

L'hédonisme est 1<sup>ère</sup> chez les plus de 60 ans et les 16-39 ans, 2<sup>ème</sup> chez les 40-49 ans, 3<sup>ème</sup> chez les 50-59 ans. On retrouve les cinq mêmes valeurs aux cinq premières places quelle que soit la tranche d'âge (sauf les plus de 60 ans). Les valeurs se transforment peu avec l'âge (Feather, 1975, Roakeach, 1976, Schwartz, 2006). Les valeurs de stabilité peuvent alors progresser comme la tradition (2<sup>ème</sup> pour les 50-59, 4<sup>ème</sup> plus de 60 ans). La conformité reste à la 9<sup>ème</sup> place (sauf pour les plus de 60) et le pouvoir 10<sup>ème</sup>.



### 3.3.2. Croisement sexe et valeurs

Les femmes privilégient le dépassement de soi (bienveillance, 1<sup>ère</sup> et universalisme, 3<sup>ème</sup>). Les cinq valeurs de tête restent les mêmes avec des ordres différents. Le classement des hommes est identique au classement général avec juste une interversion entre tradition (4<sup>ème</sup>) et universalisme (5<sup>ème</sup>)

### 3.3.3. Croisement grade et valeurs

Chez les sous-officiers et hommes du rang, nous constatons le classement suivant : 1. Hédonisme, 2. Bienveillance, 3. Stimulation, 4. Universalisme et 5. Tradition. C'est l'ordre du SDIS toute catégories confondues. Pour les officiers, il y a une inversion bienveillance (1<sup>ère</sup>) et hédonisme (2<sup>nd</sup>e). On ne retrouve la tradition qu'en 7<sup>ème</sup> position devancée par la stimulation (3<sup>ème</sup>), la réussite (4<sup>ème</sup>), l'universalisme (5<sup>ème</sup>) et l'autonomie (6<sup>ème</sup>).

### 3.3.4. Distinction professionnels, volontaires et administratifs/techniciens

La hiérarchie est différente entre administratifs/techniciens et sapeurs-pompier. Les premiers privilégient l'ouverture (autonomie 1<sup>ère</sup>) et sont moins attirés par transcendance de soi et stabilité (universalisme 6<sup>ème</sup>, tradition 7<sup>ème</sup>). L'explication tient, peut-être dans leur rôle éloigné du terrain. Pour les sapeurs-pompier, la hiérarchie est similaire avec les cinq mêmes valeurs en tête, bienveillance en premier chez les SPP alors que c'est l'hédonisme chez les SPV. Stimulation et bienveillance sont dans les deux cas sur le podium, tradition et universalisme 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> chez les SPV et 5<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> chez les SPP. L'homogénéité des valeurs individuelles au travail est donc importante.

## 3.4. L'analyse axiale des valeurs des personnels du SDIS

Nous avons reproduit sous SPSS-Amos le modèle axial du circumplex (Schwartz, 2012) puis l'avons testé sur les données recueillies. La qualité de l'ajustement du modèle final a été évaluée par le test du *chi2* et l'erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA<sup>4</sup>). Par convention, l'ajustement est bon si le RMSEA est inférieur à 0,05, et il est adéquat si le RMSEA est inférieur à 0,08. Les indices d'ajustement (GFI<sup>5</sup>, AGFI<sup>6</sup>, NFI<sup>7</sup>, RFI<sup>8</sup>, IFI<sup>9</sup>, TLI<sup>10</sup>, CFI<sup>11</sup>) présentent des valeurs supérieures à 0,90 confirmant la qualité de l'ajustement (Tableau 8).

**Tableau 8. Indices de qualité de l'ajustement du modèle**

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	Chi-square
Indices	,963	,927	,972	,945	,972	,971	,930	,071	89,165

**Source : auteurs**

Sur le plan axial, une première nuance apparaît entre le circumplex de Schwartz et celui des personnels du SDIS. Seuls trois domaines de valeurs sur quatre sont significatifs. Le domaine

<sup>4</sup> Root Mean Square Error of Approximation

<sup>5</sup> goodness-of-fit index

<sup>6</sup> adjusted goodness-of-fit index

<sup>7</sup> normed fit index

<sup>8</sup> relative fit index

<sup>9</sup> incremental fit index

<sup>10</sup> Tucker-Lewis index

<sup>11</sup> comparative fit index

« affirmation de soi » n'est pas significatif. Les deux valeurs qui lui sont rattachées dans le modèle de Schwartz (réussite et pouvoir) n'ont pas de lien significatif avec l'affirmation de soi des sapeurs-pompiers de notre échantillon. Par contre le pouvoir présente un lien significatif avec le domaine « continuité » ( $p=***$  et  $CR= 8,191$ ). Une deuxième nuance apparaît à travers la tradition qui présente un lien significatif à la fois avec le domaine de la « continuité » ( $p=***$  et  $CR = 7,467$ ) et celui du « dépassement de soi » ( $p=***$  et  $CR = 5,635$ ).

Nous constatons aussi que seuls ces trois domaines présentent des covariances significatives (Tableau 9).

Fort de ces constatations, le circumplex des sapeurs-pompiers du SDIS se compose de trois domaines de valeurs (ouverture, continuité et dépassement de soi) représentés par neuf valeurs avec la particularité de la tradition qui se trouve à la fois dans le domaine continuité et dépassement de soi (Tableau 9).

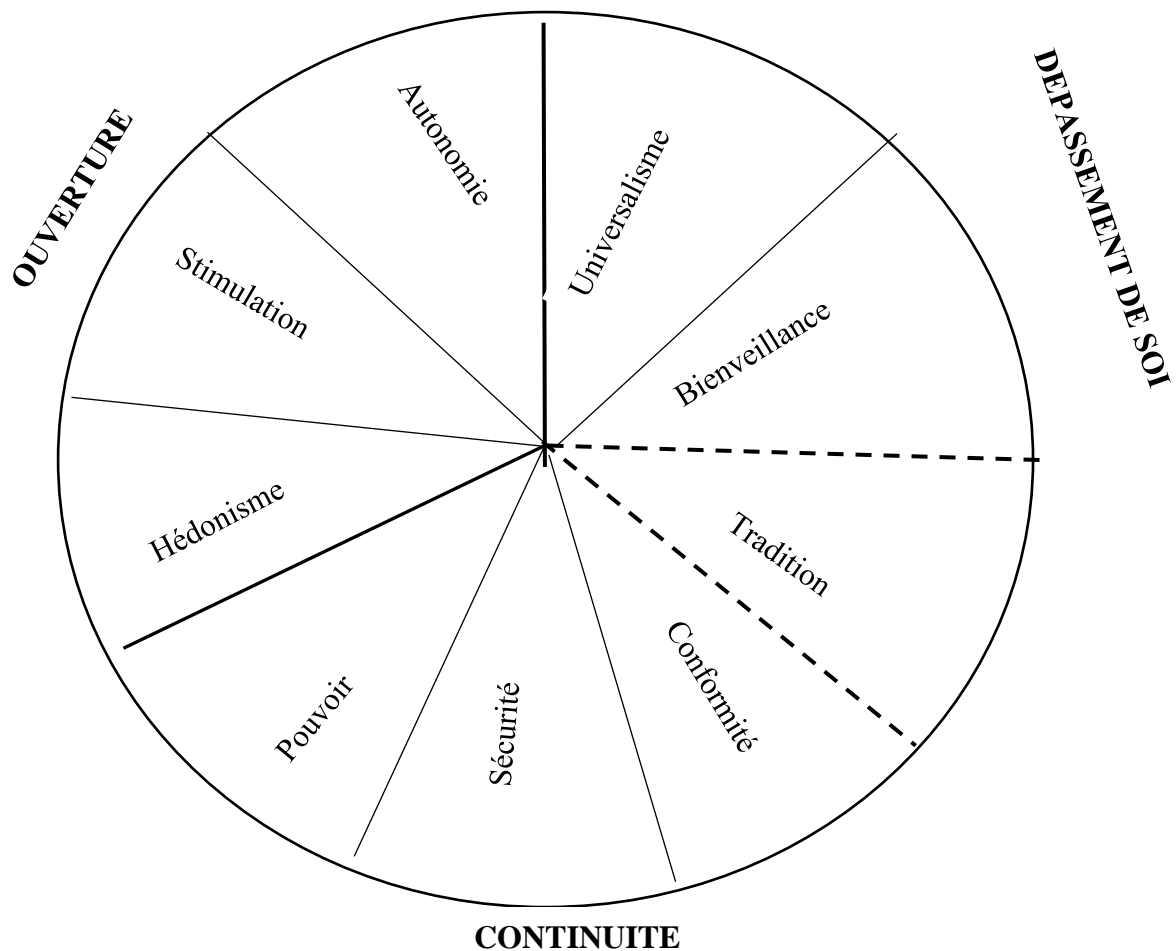
**Tableau 9. Les trois domaines de valeurs des personnels du SDIS du Nord**

		estimate	SE	CR	P value
OUVERTURE	stimulation	1,323	,059	22,257	***
	autonomie	1,295	,138	9,397	***
	hédonisme	1,269	,088	14,465	***
CONTINUITÉ	pouvoir	1,740	,212	8,191	***
	conformité	1,115	,118	9,471	***
	sécurité	1,170	,155	7,551	***
	tradition	,744	,100	7,467	***
DEPASSEMENT DE SOI	tradition	,546	,097	5,635	***
	universalisme	1,573	,183	8,588	***
	bienveillance	1,467	,119	12,343	***

**Source : auteurs**

En repartant du modèle de circumplex de Schwartz et à partir des résultats décrits ci-dessus, on peut dès lors réaliser une première représentation du circumplex des personnels du SDIS (Figure 16) où apparaissent donc trois domaines de valeurs représentés par neuf valeurs distinctes.

**Figure 16. La représentation axiale des valeurs des personnels du SDIS du Nord**



**Source : auteurs**

Cette première représentation identifie les domaines du circumplex des sapeurs-pompiers du SDIS et les valeurs associées. Par contre, comme le suggère le modèle de Schwartz, elle nécessite également de réaliser une analyse dynamique des relations entre les domaines identifiés. L'agencement circulaire des valeurs représente un continuum. Plus les valeurs sont proches dans l'une ou l'autre direction du cercle, plus leurs motivations sous-jacentes sont similaires ; plus elles sont éloignées, plus leurs motivations sont antagonistes. Il convient donc de mesurer la significativité des relations existantes avec les valeurs proches.

### 3.5. L'analyse dynamique des valeurs des personnels du SDIS

Bien que le circumplex de Schwartz discrimine dix valeurs, il postule que, à un niveau plus élémentaire, les valeurs forment un continuum de motivations connexes (structure circulaire). Dans ce modèle Schwartz met en évidence douze relations significatives entre valeurs proches (Schwartz, 2012). Pour étudier le circumplex du SDIS, nous testons ces douze relations (à l'exception de celles de la réussite disparue du circumplex) auxquelles nous ajoutons huit relations complémentaires (en rouge) consécutivement à la disparation expliquée plus haut du domaine « affirmation de soi » et de la valeur « réussite » (Tableau 10).

**Tableau 10. Les articulations entre les valeurs du modèle de Schwartz**

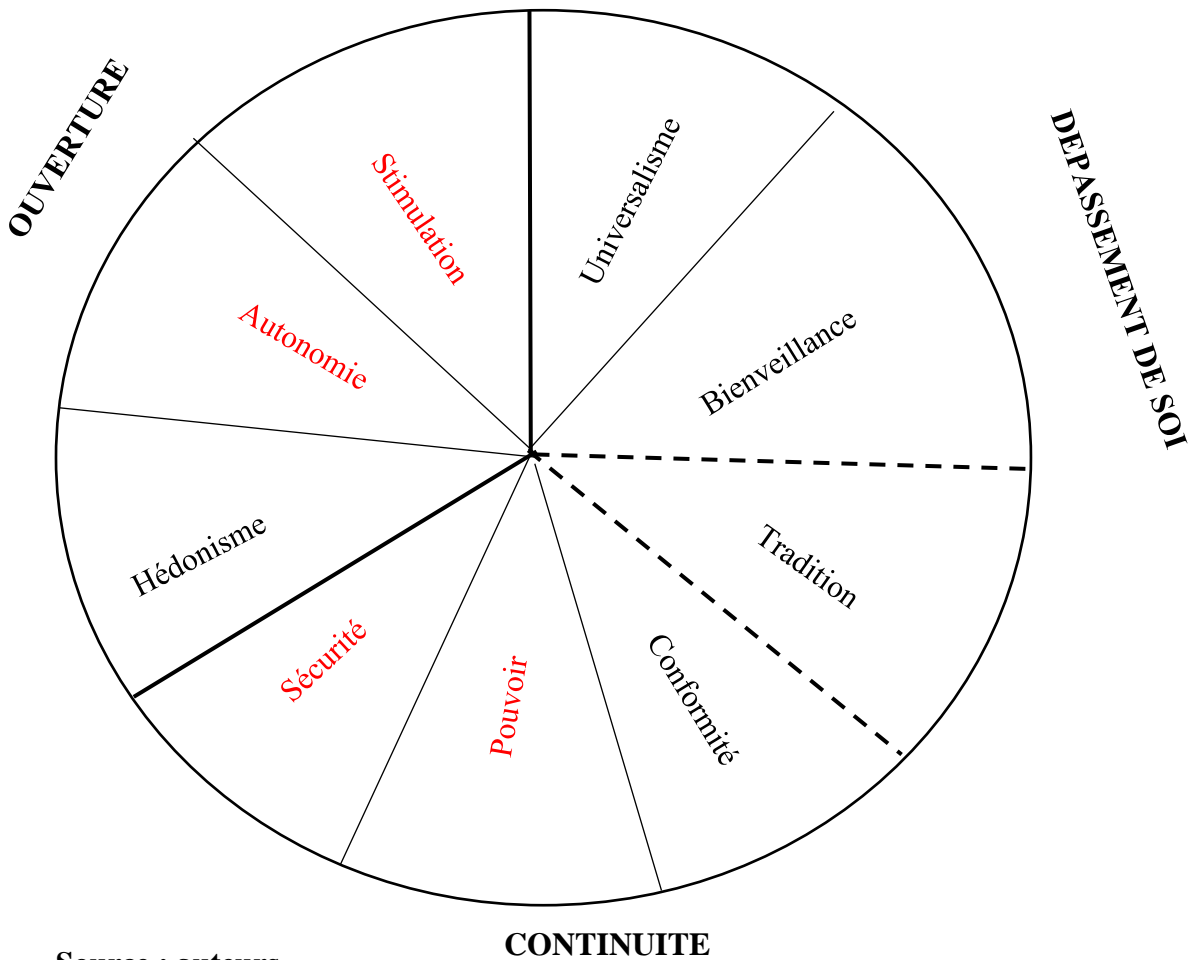
Relations entre les valeurs (Schwartz, 2012)	Relations entre les valeurs au SDIS
1) pouvoir et réussite	1) hédonisme et stimulation
2) la réussite et l'hédonisme	2) la stimulation et l'autonomie
3) hédonisme et stimulation	3) l'autonomie et l'universalisme
4) la stimulation et l'autonomie	4) l'universalisme et la bienveillance
5) l'autonomie et l'universalisme	5) la bienveillance et la tradition
6) l'universalisme et la bienveillance	6) la bienveillance et la conformité
7) la bienveillance et la tradition	7) conformité et tradition
8) la bienveillance et la conformité	8) tradition et sécurité
9) conformité et tradition	9) conformité et sécurité
10) tradition et sécurité	10) sécurité et pouvoir
11) conformité et sécurité	11) hédonisme et pouvoir
12) sécurité et pouvoir	12) pouvoir et stimulation
	13) hédonisme et sécurité
	14) hédonisme et autonomie
	15) stimulation et universalisme
	16) pouvoir et conformité
	17) stimulation et sécurité
	18) universalisme et hédonisme

**Source : auteurs**

A partir de l'analyse de ces dix-huit relations, il nous est possible d'adapter la représentation du circumplex des sapeurs-pompiers (Figure 17).

Par rapport à la figure précédente (Figure 16), On constate que l'adjacence de l'universalisme et de l'autonomie n'est pas suffisamment significative ( $p = 0,008$ ) par contre celle l'universalisme et de la stimulation est significative ( $p = ***$  et  $CR = 5,494$ ) comme celle de la stimulation avec l'autonomie ( $p=***$  et  $CR = 10,676$ ). La stimulation peut être positionnée en adjacence avec l'universalisme d'un côté et l'autonomie de l'autre. De même l'adjacence entre hédonisme et pouvoir n'est pas significative ( $p= 0,058$ ) par contre celle de l'hédonisme et la sécurité est significative ( $p=***$  et  $CR = 4,841$ ) comme celle de la sécurité avec le pouvoir ( $p=***$  et  $CR= 9,468$ ). Dès lors, la sécurité peut être positionnée en adjacence avec l'hédonisme d'un côté et le pouvoir de l'autre. Les autres adjacences sont significatives et ne sont pas modifiées par rapport à la Figure 17.

Figure 17. Le circumplex des personnels du SDIS du Nord



Source : auteurs

## 4. Discussion

### 4.1. Le processus d'admission des valeurs individuelles dans un collectif de travail

Les valeurs guident les comportements (Parsons, 1951). Au niveau professionnel, elles sont des valeurs collectives ou bien portées par les individus au sein de ce collectif (Singhapakdi et Vitell, 1993 ; Drucker-Godard et al., 2013). Comme nos résultats le montrent, pour ces dernières valeurs, elles sont des valeurs individuelles « admises » dans le collectif, ce qui explique les différences entre la hiérarchie des valeurs universelles de Schwartz et celle du SDIS. Les valeurs individuelles au travail apparaissent donc comme une construction à la fois individuelle et collective dont le processus d'expression a été relativement peu illustré. Les *inputs* que sont les valeurs individuelles des personnels entrent en résonance avec le groupe. Elles peuvent être « admises » ou non par le groupe (Giraud, 2013). Nos résultats issus de notre démarche méthodologique en trois étapes montrent que cette expression des valeurs individuelles au travail autorise un processus d'« admission » de ces valeurs opéré à partir de plusieurs médiateurs contextuels.

Tout d'abord, nos résultats indiquent que le collectif de travail est un premier facteur jouant le rôle de médiateur contextuel entre les valeurs personnelles des personnels du SDIS et leurs valeurs individuelles au travail (Figure 18). Tel que dans le modèle IMO<sup>12</sup> (McGrath, 1964), par ses interactions avec les valeurs personnelles, le contexte autorise la construction d'*outcomes* représentés par les valeurs individuelles au travail (Figure 18). Les professionnels du SDIS, adaptent leurs valeurs individuelles au collectif de travail pour créer la cohésion nécessaire à leur équipe. Ce constat de l'importance du collectif est illustré par le fait que le domaine « affirmation de soi », opposé au collectif, ne soit pas intégré dans le circumplex du SDIS (Figure 17). En revanche, dans ce circumplex, la valeur « tradition », chez les sapeurs-pompiers, très en lien avec le collectif, présente une relation très significative à la fois avec les domaines « continuité » mais aussi « dépassement de soi » (Figure 17). Valeur « passerelle » qui participe à l'expression des valeurs individuelles au travail, elle joue un rôle essentiel d'équilibre. Ce dialogue mutuel individu/collectif est rendu possible par la complémentarité des valeurs individuelles.

En revanche, valeurs individuelles et contexte de travail peuvent entrer en conflit avec un décalage entre la perception par les sapeurs-pompiers de leur identité professionnelle, et les missions prescrites par la société (dissonances, conflits de valeurs). La notion de service public joue ici le rôle de médiateur contextuel entre valeurs personnelles et valeurs individuelles au travail (Figure 18). Cela s'exprime par la prépondérance de certaines valeurs dans la hiérarchie des personnels du SDIS (hédonisme, bienveillance, stimulation, universalisme). Ainsi, les SDIS reconnaissent « le droit au secours » du citoyen (universalisme) qui engage le sapeur-pompier à prendre des risques même s'il n'est pas toujours en accord avec la mission (stimulation) car il a plaisir (hédonisme) à sauver (bienveillance). Il doit anticiper et évaluer l'urgence, cadre de son action. Aubert (2006) définit l'urgence comme une situation sur laquelle on porte un jugement ce qui va entraîner l'action. Elle constitue un troisième élément de médiation entre les valeurs individuelles des personnels du SDIS et celles exprimées dans le contexte professionnel. Les sapeurs-pompiers travaillent dans l'urgence avec d'autres intervenants notamment hospitaliers. Guarnelli et al. (2016) l'illustrent avec l'exemple des victimes d'accidents de la route. Pour les sapeurs-pompiers français, il faut stabiliser l'état de la victime avant de le transporter (sinon il peut décéder dans l'ambulance). Pour les américains, il faut arriver rapidement à l'hôpital en moins d'une heure (« *Golden hour* »). Le système français centré sur la victime nécessite de collaborer dans une vision partagée avec le médical (voir supra). L'américain met l'accent sur la rapidité du flux de secours. La médiation contextuelle de l'urgence est illustrée par l'hédonisme (1<sup>ère</sup>) et la stimulation (3<sup>ème</sup>) (classement de Schwartz 6<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> rang). Favorisant l'action rapide, ces deux valeurs permettent de faire face à l'urgence.

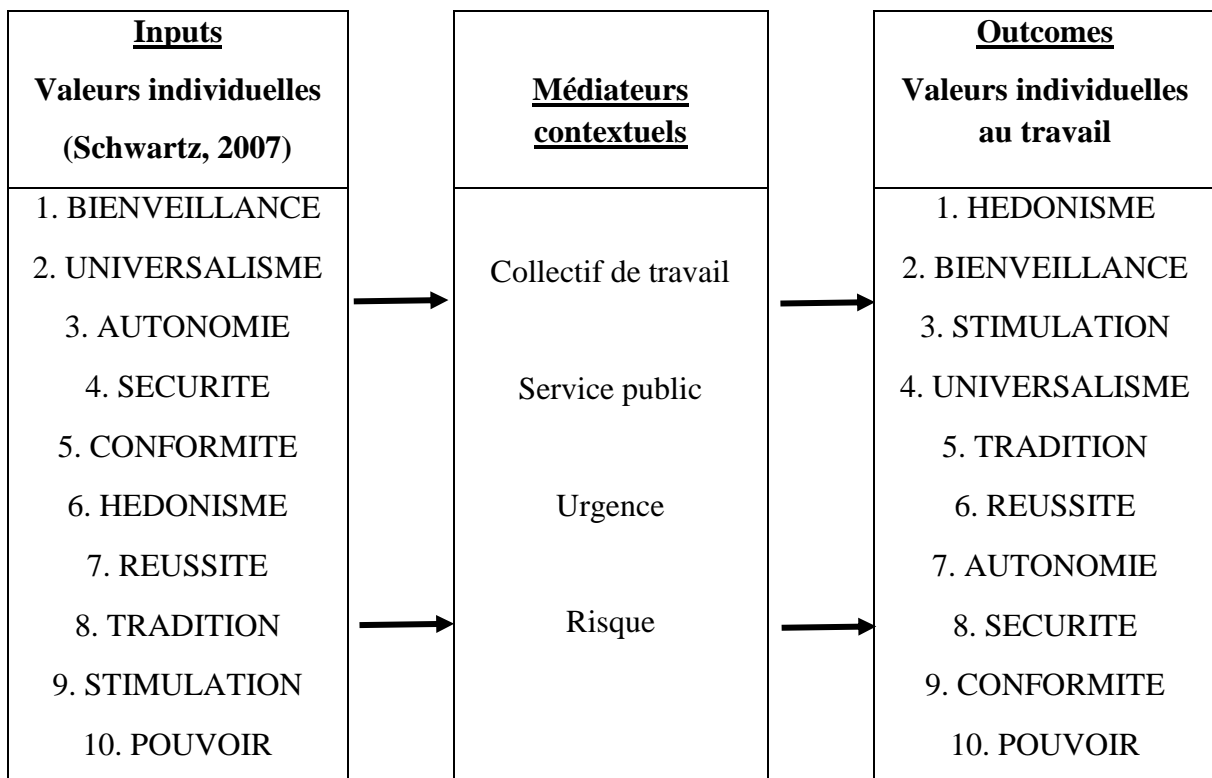
Dernier médiateur contextuel, le risque est illustré par le circumplex des personnels du SDIS et ses différences avec celui de Schwartz. En contexte risqué, les valeurs individuelles entrent en résonance avec les valeurs admises du groupe (Moriez et Grima, 2019), ce qui fait du risque un élément déterminant dans l'expression des valeurs au travail. L'importance de la stimulation, laquelle présente une relation forte avec l'universalisme, l'illustre. Les sapeurs-pompiers

---

<sup>12</sup> *Inputs – Mediators - Outcomes*

exercent une large activité de la lutte contre les incendies jusqu'à la prise en charge de tout risques, et sauvetages. Sa mission initiale de lutte contre les feux étant devenue minoritaire, le sapeur-pompier devient un « travailleur du social » (Kanzari, 2008) confronté à de nouveaux risques (sociétaux, environnementaux). Risque et intérêt pour de nouveaux défis créent de la stimulation permettant de répondre à tous les défis de ces nouveaux enjeux (universalisme). Les équipes terrain sont évolutives en fonction des ressources humaines disponibles. Pour les missions lourdes comme les incendies les sapeurs-pompiers se relayent. Ils doivent être interchangeables. L'efficacité passe par des règles et des rôles précis, mais aussi par une grande confiance face au risque (Figure 18).

**Figure 18. L'expression au travail des valeurs individuelles au SDIS du Nord**



Source : auteurs

## 4.2. Implications managériales

### 4.2.1. Connaître les valeurs des SPV pour mieux les recruter et les intégrer en tant que SPP

Près de 90% des professionnels du SDIS ont été SPV, d'où l'utilité en amont de connaître leurs valeurs. Chevreuil (2010) parle « de transmission héréditaire du métier ». Les volontaires sont des acteurs de proximité se connaissant mutuellement avec la population. Leur gratification est dans le plaisir du service qu'ils lui rendent. Ils se « nourrissent » des échanges avec les usagers du service public dans un système de don et de contre-don déjà évoqué. Ainsi, Burakovaa et al. (2014), estiment que la motivation à aider la population locale serait le plus fort déterminant à rester pompier. L'activité de volontaire lui permet d'avoir un impact sur son environnement, de conserver le contrôle de son activité et de se réaliser. Dès lors, les bases motivationnelles du volontaire recruté en tant que professionnel pourraient s'en voir affectées. Les valeurs admises constituent pour le SDIS un lien entre les statuts de SPV et SPP facilitant recrutement et intégration du « nouveau » professionnel.

#### 4.2.2. *Coordination des managements stratégiques, tactiques opérationnels par les valeurs « admises »*

L'incendie de *Mann Gulch* aux USA, met en relation la nécessité de contrôler mais aussi d'écouter l'opérationnel en lui laissant une part d'initiative (Arnaud et al., 2010). Des sapeurs-pompiers attaquent un feu qui les dépasse. Leur chef, expérimenté, demande de faire un contre-feu et de s'y protéger dedans. Les pompiers n'obéissent pas à cet ordre hors des processus traditionnels, et s'enfuient. La plupart périront, pas le chef. L'action doit être coordonnée avec beaucoup d'interactions - surtout en France où le commandement est centralisé (Gestion Opérationnelle et Commandement. Guidat, 2014). Aux USA, la coordination passe par des processus précis et décentralisés au niveau du commandement. Les deux situations, française, et américaine vont, en partie à l'encontre de l'autonomie, même si l'américaine laisse plus d'autonomie que la française. Pourtant, en urgence et incertitude, l'autonomie opérationnelle est utile. La prise de décision se rapproche de la décision intuitive (Kanheman, 1979) comme en médecine d'urgence où les secouristes suivent des procédures rationalisées mais aussi leur intuition et leurs valeurs.

Les valeurs individuelles « admises » constituent un support actionnable par les managers du SDIS pour décider. Elles peuvent favoriser, l'émergence de décisions intuitives dans le respect des procédures, afin de trouver un équilibre qui conserve du sens à l'action collective (Weick, 1993). Ce manque de sens a été fatal aux pompiers de *Mann Gulch*. Cet équilibre peut passer par les valeurs comme principes directeurs. Jouanne (2016) parle de confiance et de respect dans l'action. Lord et Brown (2001) suggèrent de créer des « réseaux de valeurs ». A travers cette étude, nous parlerons de systèmes de valeurs individuelles (Rokeach, 1973) en fonction du niveau décisionnel (Tableau 11). Certaines valeurs individuelles « admises » des personnels du SDIS seront alors à développer, à maîtriser ou bien à proscrire si antagonistes. Dans le cadre restreint de cet article, il est difficile, à la différence que ce que nous avons montré plus haut avec les médiateurs contextuels, d'identifier avec précision quels éléments contextuels favorisent certaines valeurs individuelles et pas d'autres dans la prise de décision. Pour le SDIS étudié, un déchiffrement des situations de prise de décision en confrontation avec les valeurs individuelles est en cours de réalisation par le management, pour répondre à cette interrogation managériale.



**Tableau 11. Systèmes de valeurs individuelles et prise de décision des sapeurs-pompiers**

Niveaux	Exemples	Objectifs	Valeurs		
			A développer	A réguler	Antagonistes
Stratégique / Tactique	Gestion opérationnelle et Commandement	Créer un cadre et un mode de pensée commun	Bienveillance Universalisme Tradition	Hédonisme Stimulation	Autonomie, Conformité  Pouvoir
Opérationnel	Situations à risque et incertitude : (incendies, inondations etc.)	Lire l'environnement et mobiliser la réponse adaptée	Hédonisme, Stimulation, Bienveillance Universalisme	Autonomie Tradition Sécurité	Conformité

Source : auteurs

## Conclusion

Notre objectif de recherche visait à analyser les manières dont les valeurs individuelles des personnels d'un SDIS sont « admises » dans un cadre professionnel. Notre étude permet de dégager deux contributions importantes illustrant le caractère à la fois contextualisé et processuel des valeurs individuelles au travail.

La première contribution de notre travail est de nature plus théorique et elle réside dans l'identification d'une régulation contextuelle entre les valeurs personnelles et les valeurs individuelles qui sont « admises » au travail. A travers l'exemple du SDIS, nous caractérisons cette régulation ou cette « admission » des valeurs à travers quatre médiateurs contextuels, deux généraux (collectif de travail et service public) et deux spécifiques (urgence et risque) qui permettent aux valeurs individuelles d'être « admises » (Assouly, 2013 ; Moriez et Grima, 2019) au sein du SDIS. Il s'agit d'une contribution importante car elle commence à identifier les contours d'un processus d'« admission » des valeurs individuelles dans un collectif de travail dont l'analyse des caractéristiques pourra être poursuivie dans de futurs travaux.

La deuxième contribution de notre étude est managériale, comme le suggère la présentation des importantes implications managériales de nos résultats (voir supra). Cette contribution connaît aujourd'hui des prolongements non négligeables dans le management du SDIS étudié. Par exemple, les valeurs individuelles identifiées et hiérarchisées dans cette étude sont progressivement intégrées, par les responsables du SDIS, dans les processus de recrutement et d'intégration des nouveaux personnels. Le SDIS s'est également servi des résultats de cette étude pour élaborer sa « Charte des valeurs des personnels du SDIS ». Enfin, dans la continuité des résultats présentés dans cette étude, les responsables du SDIS essaient maintenant de

rapprocher nos résultats sur les valeurs individuelles « admises » dans leur institution avec les niveaux et processus de prise de décision afin de développer encore l'opérationnalité de nos résultats.

Cependant, comme nos contributions théorique et managériale le suggèrent, notre étude reste contextualisée et ne permet pas de définir avec exhaustivité les médiateurs contextuels entre valeurs personnelles et valeurs individuelles admises au travail. Nous mettons simplement en évidence le rôle du contexte dans l'expression des valeurs individuelles au travail. Même si ce rôle était suggéré par de nombreuses études, à notre connaissance, il n'avait pas été mise en évidence de manière empirique. De futures études devront essayer de développer notre connaissance de ces médiateurs contextuels. A cet effet, la démarche conceptuelle et méthodologique employée ici pourra être reproduite.



**Essai 2.**

**Analyser et développer la  
cohésion de groupe dans une  
organisation :**

**le cas d'un Service  
départemental d'incendie et  
de secours**



## Essai 2. Analyser et développer la cohésion de groupe dans une organisation : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours

Article en 3<sup>ème</sup> révision dans la revue @GRH – juillet 2023

Concept étudié : la cohésion de groupe

Cadre théorique : le modèle de Carron et al. (1985)

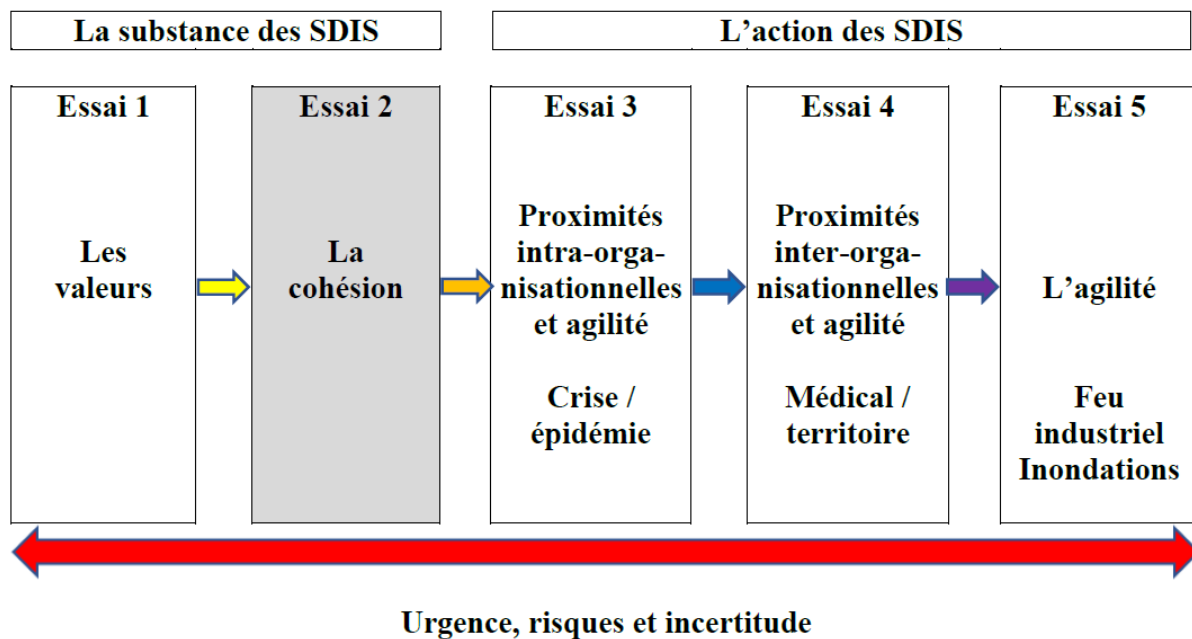
Méthodologie :

- Enquête auprès de 576 personnels du SDIS du Nord, (même enquête que pour l'essai 1)
- Utilisation du questionnaire Group environment questionnaire (GEQ)
- Traitement des données sous IBM SPSS

Résultats :

- Résultats globaux du modèle de Carron et al. (1985) par catégories de personnels (sapeurs-pompiers professionnels et volontaires, administratifs et techniques etc.)
- Détermination du niveau de cohésion sur les dimensions de l'urgence, du risque et du leadership au niveau global et par catégorie de personnels

Figure 19. Essai 2 : chronologie des essais



Source : auteur

## Introduction

La cohésion est un concept difficile à définir. Les dictionnaires lui reconnaissent deux sens. Un est lié à la physique comme la propriété qui relie les particules d'un solide. L'autre se réfère à des ensembles dont les parties sont unies.

L'usage du terme est depuis longtemps employé en sport et management où il fait florès. La littérature abonde de références à la cohésion cherchant à démontrer son lien avec la performance. Salas et al. ont étudié en 2015 cette littérature. L'un des freins à ces travaux réside dans le fait que « *la cohésion est définie et mesurée de manière incohérente* » (p. 365). Tout en déplorant ce constat, Salas et al. (2015) préconisent le développement de la cohésion, seule à même de tirer avantage des équipes et organisations en place. Phénomène complexe, elle peut être évaluée à partir de multiples dimensions. Elle est considérée comme source de performance quand elle est analysée dans ses dimensions opératoires - c'est-à-dire orientées vers l'objectif - et sociales (Salas et al., 2015).

Si de nombreux auteurs ont proposé des raffinements successifs de la définition de la cohésion de groupe (Forsyth, 2021 ; Severt et Estrada, 2015 ; Evans et Dion, 2012), ils reconnaissent que la connaissance des instruments d'analyse et de gestion de la cohésion reste limitée et qu'il est important de réfléchir à son développement.

Aussi, notre question de recherche vise à déterminer « comment mesurer et analyser la cohésion de groupe dans une organisation pour mieux la développer ? »

Pour y répondre, nous mobilisons le modèle de Carron et al. (1985) initialement appliqué à la mesure de la cohésion de groupes sportifs. Ces auteurs envisagent la cohésion de groupe comme un « *processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié et uni dans la poursuite de ses objectifs instrumentaux et/ou pour la satisfaction des besoins affectifs de ses membres* » (Carron et al., 1998, p. 213). La cohésion de groupe ne doit pas s'estimer qu'à un seul niveau. Salas et al., (2015) préconisent de la mesurer au niveau individuel mais aussi des équipes et groupes de l'organisation tant au niveau comportemental qu'au niveau attitudinal, ce que permet également le modèle de Carron et al. (1985).

Pour les petits groupes, la cohésion a longtemps été considérée comme leur variable majeure de structuration (Golembiewski, 1962). Cependant, Salas et al. (2015, p. 365) soulignent sa place déterminante dans les « *grands collectifs dynamiques* ».

Dès lors, il est intéressant de l'étudier pour un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) en aménageant, le Group Environment Questionnaire (GEQ) du modèle de Carron et al. Nous l'avons appliqué à 576 personnels d'un SDIS.

Les sapeurs-pompiers ont historiquement une identité forte et des valeurs propres à leur mission de service public. Leur performance doit se situer à des niveaux opératoires élevés car ils sont contraints par l'urgence, donc confrontés à des situations à risque réel dans un bref délai (Canetti et al., 2013).

Leur action ne peut être individuelle. Seul le collectif apporte une réponse. Ainsi, le dispositif de l'alerte fait intervenir potentiellement toutes les catégories de personnels (administratifs,

sapeurs-pompiers professionnels (SPP) et volontaires (SPV)). Il est donc opportun de mesurer et analyser à la fois la cohésion organisationnelle du SDIS et des groupes qui agissent de façon concourante dans un objectif commun.

Notre objectif de recherche est donc de mesurer la cohésion de groupe pour mieux l'analyser dans les SDIS afin d'améliorer leur gestion.

Pour cela, nous explorons la littérature sur la cohésion de groupe et présentons le cadre conceptuel du modèle de Carron et al. (2013). La 2<sup>ème</sup> partie est consacrée à la méthodologie de l'enquête. Dans la 3<sup>ème</sup> partie sont exposés les résultats. Ils sont discutés dans la 4<sup>ème</sup> partie afin d'illustrer la nécessité de développer les dimensions de la cohésion. et émettre des préconisations managériales. Nous concluons en montrant les contributions de cette étude et ses limites.

## 1. Le contexte théorique de la cohésion des SDIS

Notre revue de littérature porte sur la cohésion (1.1.). Puis nous analysons le cadre conceptuel mobilisé qui est celui du modèle de Carron et al. (1.2.).

### 1.1. La cohésion : un processus multidimensionnel

Dans les travaux sur la cohésion, deux grandes orientations sont mises en évidence : l'orientation sociale et opératoire (Schachter et al., 1951 ; Back, 1951). Parallèlement, les études s'orientent vers une approche multidimensionnelle (Festinger et al., 1950). Ainsi, la fonction instrumentale de la cohésion est complétée par la fonction affective, de nature émotionnelle et liée à l'appartenance au groupe (Severt et Estrada, 2015). Beal et al. (2003) y incluent la dimension de la fierté (idéologie, valeurs et histoire communes aux membres du groupe).

Ces approches multidimensionnelles ont été privilégiées comme l'indiquent Salas et al. (2015) avec une attention portée à la mesure de ces dimensions. Hogg et Hardie (1991) distinguent deux niveaux d'évaluation : l'attraction individuelle et l'attraction pour le groupe.

Une de ces deux dimensions est-elle plus importante ? Pour Zaccaro et McCoy (1988), si la mission requiert beaucoup d'interactions ce sont les deux dimensions sociale et opératoire qui semblent corrélées à la performance.

Pour protéger son estime de soi, l'individu élabore des stratégies d'auto-complaisance et revendique le mérite de ses succès en réduisant sa part de responsabilité dans les échecs. Quand le collectif est primordial, ce biais d'auto-complaisance serait annihilé (Bradley, 1978 ; Lau et Russel, 1980). Ainsi les réussites et échecs sont centrés sur le groupe seul responsable, au bénéfice des membres, dont la responsabilité individuelle est diminuée. Taylor et al. (1983), parlent de biais de complaisance de groupe lequel permet de fortifier l'esprit de corps en répartissant les responsabilités s'il y a échec tout en permettant les gratifications en cas de succès.



Pour Michalisin et al. (2004), la cohésion est la conséquence de l'ampleur du désir des membres de participer au groupe. Elle est une force d'attraction pour lui et entre membres et subordonne l'intérêt individuel à celui du groupe par identification. La naissance de la cohésion est aidée par le contact, les valeurs et croyances partagées par les membres et un leadership ouvert soucieux de ses collaborateurs (Huang et al., 2011). En effet, les valeurs sont des croyances qui sont des principes de vie mobilisés dans l'action (Schwartz, 2006).

Les retours sur expérience, processus de socialisation pratiqués au SDIS, sont propices à la cohésion. Dietrich et Riberot (2021) - pour les sapeurs-pompiers de Paris - ainsi que Godé (2011) - pour l'équipe de France de voltige de l'armée de l'air - mettent en évidence leur importance pour affirmer le collectif en tant que tel et comme traducteur de l'expression des individualités. Ils sont donc à développer car la communication permet de construire une vision commune.

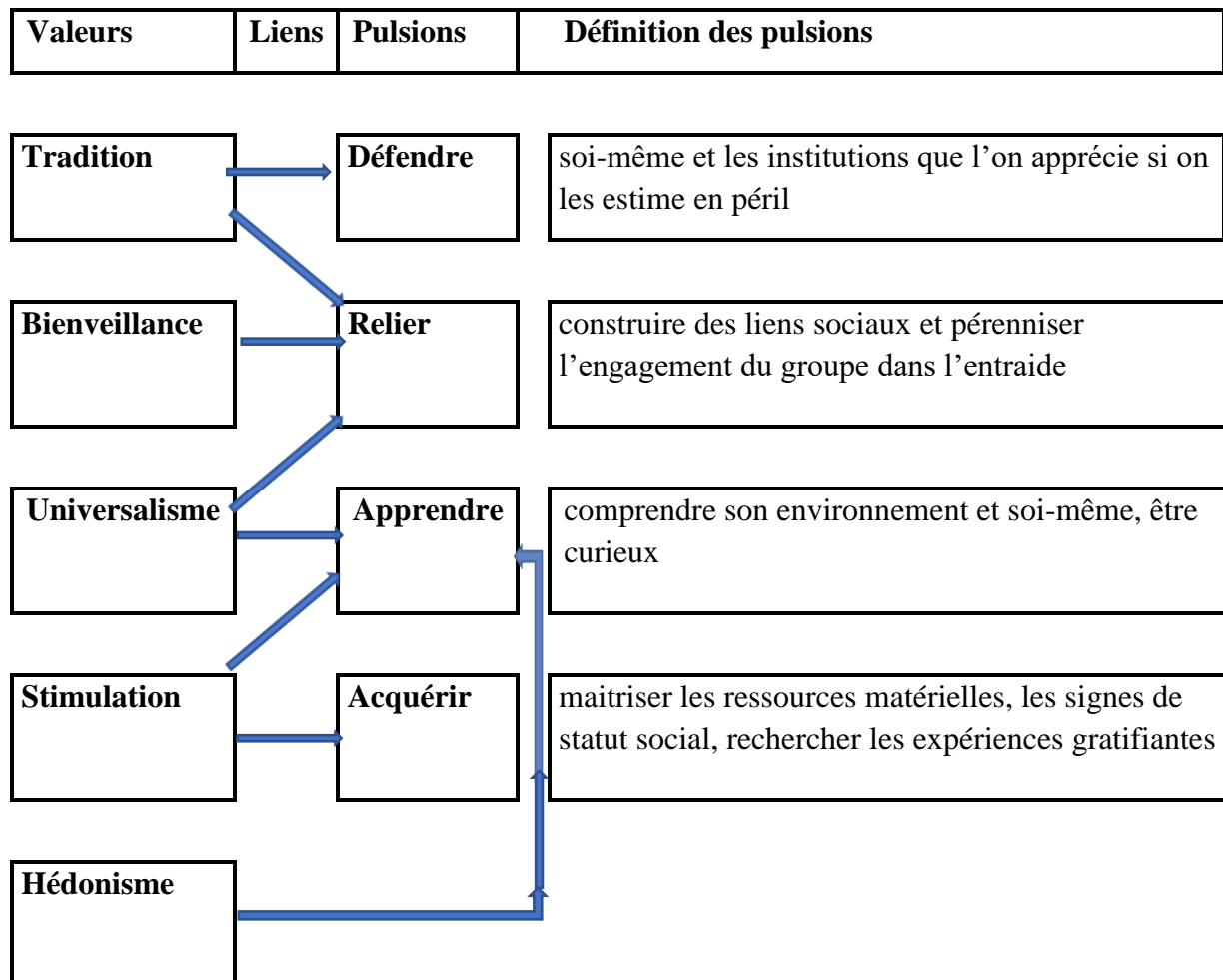
Dans leur méta-analyse de 2022, Grossman et al. citent notamment les études de Carron et al. (2002), Beal et al. (2003), qui établissent une relation positive entre cohésion et performance. Les groupes constitués durablement ont une performance plus importante que les groupes constitués d'individus ne se connaissant pas. Manning et Fullerton (1988) soutiennent que plus les membres du collectif restent ensemble plus la cohésion sera élevée. Cet aspect temporel de la cohésion (Carless et De Paola, 2000) souligne l'importance de l'histoire et du récit des groupes établis. Ce constat est particulièrement vrai pour les SPV qui s'inscrivent dans un engagement souvent transgénérationnel et nouent avec les habitants des liens forts (Chevreuil, 2010).

Pour les SDIS, il faut défendre et sauver, c'est le propre de leurs valeurs La cohésion est étroitement liée aux valeurs (Schwartz, 1992) ce que confirment Carron et al. (1998, p. 213) lorsqu'ils parlent des besoins affectifs du groupe. Sans reprendre de manière précise les travaux sur les valeurs, sur la base des travaux séminaux de Schwartz nous identifions qu'elles sont clairement associées aux affects et ont pour origine les trois nécessités de l'existence humaine à savoir « *satisfaire les besoins biologiques des individus, permettre l'interaction sociale, et assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes.* » (Schwartz, 2006, p. 932). Ce dernier élément entre en résonance avec le concept de cohésion. En effet, la bienveillance, a pour objectif de préserver le bien-être des membres du groupe. Les traditions permettent « *l'expression de la solidarité du groupe, expriment sa valeur singulière et contribuent à sa survie* » (Schwartz, p. 934). Ces deux valeurs, bienveillance et tradition, sont centrées vers l'endogroupe alors que l'universalisme est tourné vers l'exogroupe c'est-à-dire la sauvegarde du bien-être de tous (hors de son groupe) et des ressources naturelles. Ces deux perspectives sont complémentaires. D'ailleurs, dans leur travail, Mériade et Sales (2022) sont parvenus à classer les valeurs d'un SDIS par ordre d'importance : 1. hédonisme, 2. bienveillance, 3. stimulation, 4. universalisme et 5. tradition. Valeurs et cohésion semblent donc fortement liés dans les SDIS.

Pour Schwartz (2006) les valeurs sont à rapprocher des quatre pulsions de Lawrence et Nohria (2002) Ces quatre pulsions - innées à l'être humain - ont été construites lors de son évolution. Elles l'aident à diriger sa vie.

La figure 20 illustre ces liens.

**Figure 20. Liens entre les valeurs et les pulsions**



Source : auteurs

Pour Lawrence et Nohria (2002) les pulsions « acquérir » et « relier » s'opposent. Il faut donc éviter que les valeurs qui les reflètent entrent en conflit (bienveillance et universalisme vs stimulation et hédonisme). Il en est de même pour les pulsions « apprendre » (universalisme) et « défendre » (tradition).

Variable majeure pour les petits groupes, la cohésion se dilaterait-elle avec leur croissance ? Elle peut évoluer durant le développement du groupe. Les changements se feraient par stades successifs (modèle linéaire) et/ou avec une évolution fluctuante (modèle pendulaire) ou par un modèle de cycle de vie (Carron et Brawley, 2000).

Bliese et Halverson (1996) proposent une autre conceptualisation bidimensionnelle « la cohésion verticale qui correspond aux perceptions des subordonnés de la prévenance et des compétences de leur leader », et « la cohésion horizontale qui est une mesure du degré d'attachement existant à l'intérieur d'un groupe » (1996, p. 1174), comparable à l'attraction interpersonnelle. La cohésion présente donc plusieurs dimensions et de nombreuses facettes à la fois dans une lecture horizontale (individus aux statuts identiques) et verticale (individus ayant des positions hiérarchiques différentes), (Severt et Estrada, 2015). Elle est liée au leadership et à l'appartenance au groupe. Elle peut s'appuyer sur des liens d'amitié ce qui est classique sur le plan horizontal mais rare sur le plan vertical en raison de rapports hiérarchiques.

Ainsi la cohésion dans une approche verticale renvoie à l'aptitude d'un chef d'être à l'écoute de ses subordonnées voire de s'ouvrir à eux (Severt et Estrada, 2015). L'expression des émotions pourrait constituer un levier de cohésion et de performance du collectif. L'étude de López et al. (2015) réalisée auprès de policiers et sapeurs-pompiers le confirme. Plus précisément, le leadership authentique, qui promeut positivité, transparence, confiance et éthique, impacte la cohésion. L'identification au groupe aurait aussi une influence sur la cohésion.

Pour Salas et al. (2005) l'approche verticale permet d'identifier des variables influençant le fonctionnement de l'équipe dans le cadre de ce qu'ils nomment le « *Big Five* ». Ainsi, le leader efficace est facilitateur. Il s'appuie sur des constructions cognitives créées et partagées entre membres du groupe. Les proximités, notamment cognitives (Boschma, 2005) peuvent aider en ce sens. Un leadership ouvert, empathique et authentique peut donc être un élément central de la cohésion.

Mais qu'en est-il de la cohésion au niveau de l'organisation qui regroupe plusieurs groupes ou unités ? Nous trouvons des réponses du côté de la théorie multiteam system (MTS) (DiRosa et al., 2015). Dans les organisations multigroupes on distingue deux types d'objectifs : un objectif distal atteignable par l'action conjointe des collectifs (c'est l'inter-équipe) et des objectifs proximaux à réaliser par chaque groupe. La réalisation des objectifs proximaux permet celle de l'objectif distal. L'inter-équipe se caractérise par des liens d'interdépendance qui peuvent créer davantage qu'un simple grand collectif grâce aux synergies entre les groupes. La traduction de l'objectif distal en objectifs proximaux est donc primordiale ainsi que les liens d'interdépendance. Aussi, pour créer de la cohésion inter-équipes la dimension opératoire domine les liens sociaux (modèle d'émergence compilationnel ; Kozlowski et Klein, 2000). On peut se demander si une cohésion trop importante dans un de ces groupes pourrait nuire à la cohésion inter-groupe (DiRosa et al., 2015). Il semble que la cohésion d'ensemble repose d'abord sur les relations (opératoires) entre groupes et l'interdépendance. C'est la « *constellation opérationnelle de relations* ». La cohésion apparaît ici comme un état émergent. Elle naît des interactions au niveau inférieur (Kozlowski et Klein, 2000).

## 1.2. Cadre conceptuel : le modèle de Carron et al. (1985)

Nous nous penchons maintenant sur le groupe (1.2.1.) et l'intérêt d'appliquer le modèle de Caron et al. au SDIS (1.2.2.) puis détaillons le modèle de Carron (1.2.3.).

### 1.2.1. Notion de groupe

Pour Carron et Hausenblas (1998), un groupe est « *un rassemblement de deux ou plusieurs individus qui possèdent une identité commune, ont des buts et des objectifs communs, partagent un destin commun, présentent des patrons structurés d'interactions et de communications, possèdent des perceptions communes de la structure du groupe, sont personnellement et instrumentalement interdépendants, manifestent une attirance interpersonnelle réciproque et se considèrent eux-mêmes comme un groupe* » (p. 13-14).

Le terme « destin commun » interpelle. Le sapeur-pompier ne peut agir qu'avec les autres dans le cadre de règles et d'interactions.

Le terrain d'entente est un concept important (Priem et Nystrom, 2011) défini par les idées, expériences, valeurs et informations possédées par les membres du groupe, où chacun connaît la réciprocité de la détention de ces informations (Clark, 1996). Le terrain d'entente communautaire est ancré dans des périmètres culturels partagés (cas des SDIS). Le terrain d'entente personnel, se construit au fur et à mesure que les membres du groupe partagent des choses ensemble.

### 1.2.2. Justification du modèle utilisé

Pour Carron et al. (2000), leur modèle peut s'appliquer à d'autres groupes que ceux sportifs. Tout comme un groupe de sportifs, un SDIS doit tendre vers l'efficacité. En sport, les besoins, la vision de l'individu et ses ressentis sont importants, ils sont indissociables de la perception individuelle des dimensions sociale et opératoire pour soi (ATG : Individual Attraction To the Group) et pour les autres (GI : Group Integration). Chez le sapeur-pompier, cela se traduit de manière proche. Il développe une vision personnelle dès son incorporation (l'hérédité est fréquente chez les jeunes SPV). Il existe des proximités entre les sapeurs-pompiers (proximités cognitives, institutionnelles, sociales et organisationnelles (Boschma, 2005.)), ainsi qu'avec les partenaires et les habitants. Les raisons d'étudier la cohésion d'un SDIS semblent nombreuses:

- face à l'urgence, il doit y avoir un cadre commun d'action,
- la construction de la cohésion se fait sur différentes temporalités de l'urgence au temps long,
- Les appels aux sapeurs-pompiers ont dépassé l'urgence dans un contexte de pénurie de soins,
- elle paraît se situer à différents niveaux de l'organisation puisque les groupes de personnels sont amenés à interagir.

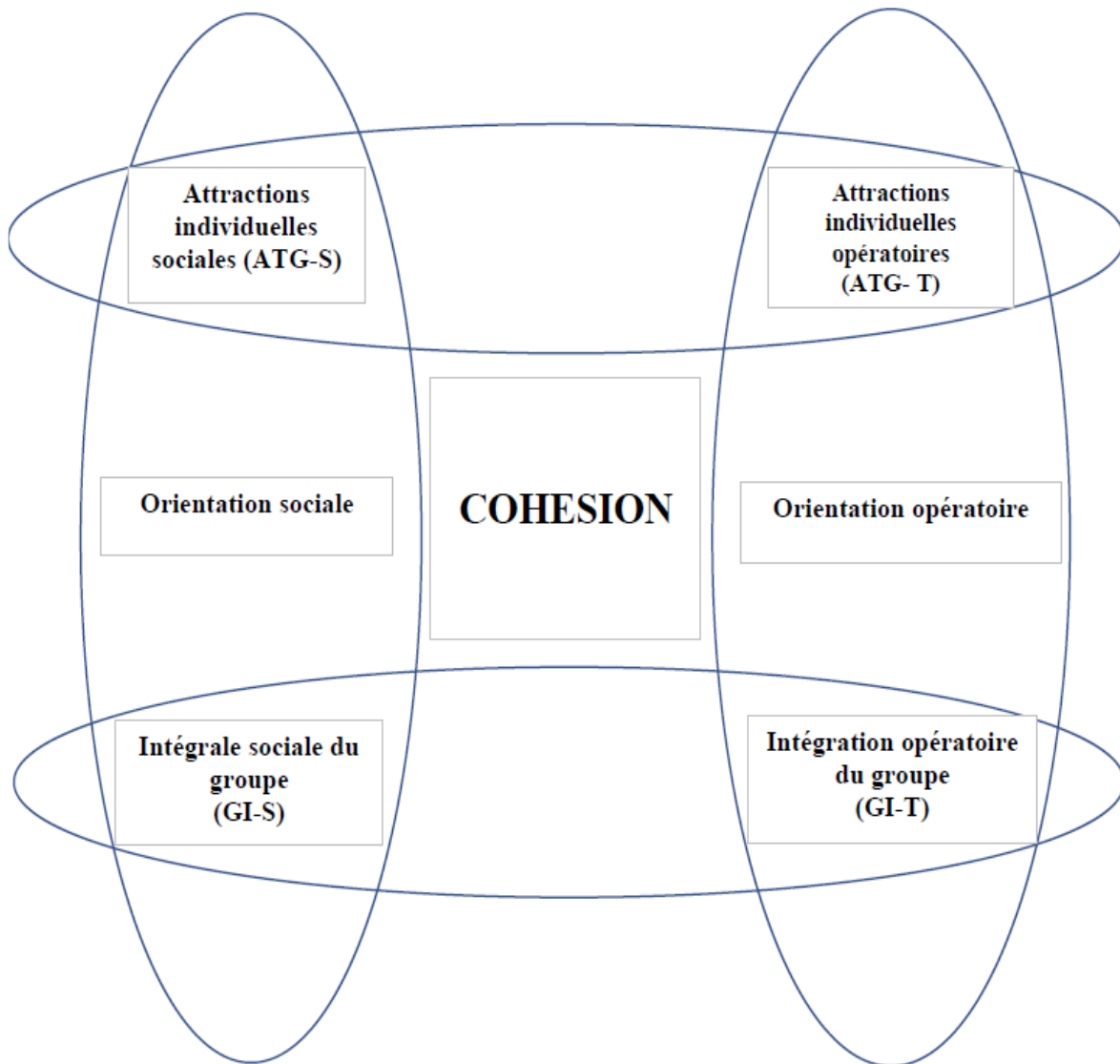
### 1.2.3. Description du modèle de Carron et al.

Le modèle est fondé sur deux dimensions : groupe/individu et opératoire/social (Carron et al., 1985, p. 248).

- La dimension groupe/individu se conçoit comme « *la perception individuelle de la proximité, de la similarité des liens à l'intérieur du groupe et la perception du degré d'unité du champ d'action du groupe* » (GI). L'individu fait part de son ressenti sur les autres membres. L'attraction individuelle vers le groupe (ATG) est « *l'ensemble des sentiments individuels des sujets à l'égard du groupe, le désir d'être accepté et les sentiments à l'égard des autres membres du groupe* ». C'est l'individu qui exprime son propre ressenti sur son implication dans le groupe.
- La dimension opératoire/social où la motivation est soit tournée vers la construction, le développement et la survie du groupe (social abrégé S), soit orientée vers l'objectif (opératoire de la tâche abrégé T).

En croisant les deux dimensions on définit quatre composantes de la cohésion illustrées par la figure 21.

**Figure 21. Modèle de Carron et al. (1985)**



**Source : Carron, Hausenblas, Estabrooks (2003)**

Signification des cadrans :

- Attraction individuelle opératoire (ATG-T). La cohésion est mesurée à travers l'évaluation individuelle de chaque membre au niveau de sa participation à la réalisation des missions et objectifs.
- Attraction individuelle sociale (ATG-S) soit l'évaluation par l'individu de sa participation et de son intégration au groupe.
- Intégration opératoire du groupe (GI-T). On mesure le ressenti de l'individu concernant la participation des autres membres du groupe aux missions et objectifs.
- Intégration sociale du groupe (GI-S) pour évaluer le ressenti de l'individu sur la participation et l'implication des autres membres dans le groupe.

## 2. Adaptations méthodologiques du modèle de Carron et al. au SDIS

Nous précisons ici notre terrain de recherche (2.1.) et discutons de l'intérêt d'appliquer le modèle de Carron et al. au SDIS (2.2.). Puis, nous expliquons la méthodologie retenue (2.3.).

### 2.1. Terrain de recherche

L'objectif était d'évaluer le pouvoir analytique du modèle de Carron et *al.* appliqué au SDIS. Pour ce faire nous avons réalisé une enquête en 2019 auprès du SDIS d'un département<sup>13</sup> français. Ce SDIS comptait 2455 agents (17% SPP, 79% SPV et 4% administratifs et techniques) auxquels nous avons soumis le questionnaire GEQ (Group Environment Questionnaire). Nous avons obtenu 576 retours exploitables. Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 12.

**Tableau 12. Caractéristiques de l'échantillon étudié**

Caractéristiques		Sapeurs-pompiers professionnels	Sapeurs-pompiers volontaires	Personnel administratif et technique	Totaux
<b>Effectif total échantillon (576 répondants)</b>		23,95%	72,04%	4,01%	100%
<b>Sexe</b>	Féminin	10,37%	20,51 %	58,82 %	21,53 %
	Masculin	89,63 %	79,49 %	41,18 %	78,47 %
<b>Grade</b>	Homme du Rang et Sous-Officier	68,89 %	82,31 %		78,86 %
	Officier	31,11 %	17,69 %		21,14 %
<b>Age</b>	Moins de 40 ans	35,56 %	61,79 %	37,25 %	53,47 %
	Entre 40 et 59 ans	63,70 %	36,15 %	58,82 %	44,62 %
	Plus de 60 ans	0,74 %	2,05 %	3,92 %	1,91 %

**Source : auteur**

### 2.2. Adaptation du modèle de Carron et al.

Les neuf premières questions portent sur les perceptions individuelles des répondants à satisfaire les objectifs (ATG-T) et besoins personnels pour perdurer dans le groupe. (ATG-S). Les neuf autres questions estiment pour chaque individu les proximités avec les autres membres du groupe sur l'aspect social (GI-S) ou opératoire (GI-T). L'individu a besoin du groupe mais s'interroge, se positionne, s'évalue par rapport aux autres membres. De nombreuses études valident le questionnaire (Buton et al., 2006) ce qui a guidé notre choix méthodologique.

<sup>13</sup> Le département a une densité de près de 100 habitants au km<sup>2</sup> (proche de la moyenne nationale)

Nous avons suivi les recommandations de Carron et Brawley 2000) pour utiliser GEQ,

- 1- Faut-il reformuler les items ?
- 2- Doit-on supprimer les items hors contexte ?
- 3- Faut-il ajouter des dimensions supplémentaires ?

Nous avons reformulé les questions pour les adapter au contexte dans la mesure où initialement elles étaient conçues pour des sportifs (« temps de jeu » devient « responsabilités » et « entraînement », « manœuvres » etc.). Compte tenu du contexte nous avons ajouté les questions sur la hiérarchie, l'urgence et le risque. Nous avons retenu une échelle de Likert de 1 à 9. Wu et Leung (2017) suggèrent d'augmenter l'échelle traditionnellement de 4 ou 7 points. L'échelle de 9 points tend vers cela. Carron et al. proposent d'additionner les scores des 4 cadrans issus de blocs de question : ATG-T ATG-S, GI-T et GI-S. Le calcul de moyennes a semblé plus lisible.

Le tableau 13 présente les questions posées. Pour plus de commodité de lecture nous l'avons scindé en deux. Le tableau 13 a. décrit les changements de formulation concernant l'attraction personnelle (ATG) Le tableau 13 b. synthétise les reformulations sur les proximités perçues entre membres du groupe (GI).

**Tableau 13. Adaptation des questions GEQ au contexte professionnel des SDIS**

**Tableau 13 a. Questions sur l'attraction personnelle envers le groupe d'un point de vue social (ATG-S) et centré sur la tâche (ATG-T)**

<b>Intitulé adapté au SDIS DU Nord</b>		<b>Intitulé initial GEQ</b>
Je n'aime pas participer aux activités extérieures au service (activités de l'amicale, sportives...)	<b>A T G - S</b>	Je n'aime pas faire partie des activités sociales de cette équipe.
Les membres de mon équipe ne me manque pas à la fin de période de service (journée, garde ou astreinte) ou en période de repos/congés		Les membres de cette équipe ne vont pas me manquer lorsque les sessions se termineront.
J'ai quelques-uns de mes meilleurs amis dans mon équipe		Certains de mes meilleurs amis sont dans cette équipe
Je préfère d'autres soirées aux soirées de mon équipe		J'apprécie davantage les fêtes des autres que celles de l'équipe
Mon équipe est le groupe social le plus important auquel j'appartiens		Pour moi, cette équipe est l'un des groupes sociaux les plus importants auxquels j'appartiens.
Je ne suis pas satisfait par mes responsabilités dans mon équipe	<b>A T G - T</b>	Je ne suis pas satisfait du temps de jeu que j'obtiens.
Je trouve que l'envie de progresser et de bien faire de mon équipe est insuffisante		Je ne suis pas satisfait du niveau de désir de gagner de mon équipe.
Mon équipe ne me donne pas assez l'occasion d'améliorer ma performance personnelle		Cette équipe ne me donne pas assez d'occasions d'améliorer mes performances personnelles.
Je n'aime pas le mode de fonctionnement de mon équipe		Je n'aime pas le style de jeu de cette équipe.



**Tableau 13 b. Questions sur les proximités perçues entre membres du groupe d'un point de vue social (ATG-S) et centré sur la tâche (ATG-T)**

<b>Intitulé adapté au SDIS DU Nord</b>		<b>Intitulé initial GEQ</b>
Les membres de mon équipe préfèrent sortir de leur côté plutôt qu'ensemble avec l'équipe	<b>G</b> <b>I</b> <b>-</b> <b>S</b>	Les membres de notre équipe préfèrent sortir seuls plutôt que de se réunir en équipe.
Les membres de mon équipe font rarement des soirées ensemble (activités amicalistes, autres)		Les membres de notre équipe font rarement la fête ensemble
Les membres de mon équipe aimeraient passer du temps ensemble en dehors du service		Notre équipe aimerait passer du temps ensemble pendant la saison morte.
Les membres de mon équipe ne restent pas ensemble en dehors des formations (ou manœuvres) et des situations de travail (gardes ou interventions)		Les membres de notre équipe ne se serrent pas les coudes en dehors des pratiques et des jeux.
Les membres de mon équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (réussir la mission pour le SP)	<b>G</b> <b>I</b> <b>-</b> <b>T</b>	Notre équipe est unie pour essayer d'atteindre ses objectifs de performance.
Les membres de mon équipe se sentent tous responsables des échecs et des performances de l'équipe (réussite ou pas de la mission)		Nous assumons tous la responsabilité de toute perte ou mauvaise performance de notre équipe.
Les membres de mon équipe ont des objectifs incompatibles avec la performance de l'équipe (réussite de la mission)		Les membres de notre équipe ont des aspirations contradictoires quant aux performances de l'équipe.
Si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité		Si des membres de notre équipe ont des problèmes à l'entraînement, tout le monde veut les aider pour que nous puissions nous retrouver.
Les membres de mon équipe ne s'expriment pas librement sur les rôles et les responsabilités de chacun		Les membres de notre équipe ne communiquent pas librement sur les responsabilités de chaque athlète pendant la compétition ou l'entraînement.

**Source : auteur**

Comme le suggèrent Cota et al. (1995), nous avons ajouté les questions sur l'urgence et le risque car ils constituent le moteur de l'action du sapeur-pompier. Dans ce contexte, le rôle du chef donc de la hiérarchie nous a semblé à interroger avec une question « orientation sociale » et une autre « opératoire ». Le tableau 14 détaille ces dimensions.

**Tableau 14. Questions sur les dimensions supplémentaires**

Questions	Thème
Mon chef (chef de centre ou de groupement) contribue à la construction d'une bonne ambiance dans mon équipe de travail.	Hiérarchie / social.
Mon chef (chef de centre ou de groupement) participe au développement de la performance de mon équipe.	Hiérarchie / tâche.
L'exposition aux risques en service contribue à souder les membres de mon équipe.	Risque.
L'urgence des situations contribue à souder les membres de mon équipe.	Urgence.

**Source : auteur**

### 2.3. Traitement des données

La base de données a été traitée sous SPSS.

L'hypothèse était qu'il existe des groupes pour lesquels les dimensions de la cohésion sont différentes :

- sapeurs-pompiers volontaires (SPV),
- sapeurs-pompiers professionnels (SPP) y compris les SPP aussi SPV,
- administratifs et techniques (AT).

Nous avons effectué des tests de Student pour ces groupes 2 à 2 (SPV/SPP, SPP/AT et AT/SPV). Ces tests devaient prouver ou infirmer l'hypothèse que ces groupes étaient différents et présentaient des écarts de cohésion. Ils ont porté sur les cadrans du modèle, les questions et le groupe « hybride » des SPP aussi SPV pour vérifier qu'ils étaient bien membres du même groupe que les SPP non SPV. Chez les AT aussi SPV, l'analyse n'a pas été effectuée (nombre peu représentatif).

#### 2.3.1. Tests de Student et cadrans du modèle de Carron et al. (1985)

Les p (Sig bilatérale) pour chaque couple, au niveau des cadrans, sont conformes à nos hypothèses. Les groupes sont différenciés avec l'exception des SPP et AT qui constituent un même groupe pour ATG-T.

**Tableau 15. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les cadrans du modèle de Carron et al. (1985)**

Catégories testées	ATG-S	ATG-T	GI-S	GI-T	Interprétation
SPV et SPP	< à 0,001	< à 0,001	< à 0,001	< à 0,001	Les groupes sont différenciés
SPV et AT	< à 0,001	0,02	< à 0,001	< à 0,001	Les groupes sont différenciés
SPP et AT	0,037	0,825	< à 0,001	0,011	Les groupes sont différenciés sauf pour ATG-T où ils constituent un même groupe.

Source : auteur

### 2.3.2. Tests de Student et questions du GEQ

**Tableau 16. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les questions de GEQ du modèle de Carron et al. (1985)**

Catégories testées	ATG-S	ATG-T	GI-S	GI-T	Interprétation
SPV et SPP	< à 0,05	< à 0,05	< à 0,05	< à 0,05	Les groupes sont différenciés sur toutes les questions
SPV et AT	< à 0,05	< à 0,05	< à 0,05	< à 0,05	Les groupes sont différenciés mais pas sur la hiérarchie.
SPP et AT	4 questions à plus de 0,05	4 questions à plus de 0,05	2 questions à plus de 0,05	4 questions à plus de 0,05	Les groupes ne sont que peu différenciés.

Source : auteur

Les tests entre SPV et SPP d'une part et SPV et AT d'autre part vont dans le sens de groupes différenciés. La comparaison SPP/AT présente de nombreuses questions où les groupes ne sont pas différenciés. Cependant, statistiquement, les questions non différenciées de chaque cadran vont dans le même sens, à savoir des scores supérieurs chez les SPP par rapport aux AT. De plus, les questions qui illustrent une différenciation présentent des écarts particulièrement forts. Cela explique pour la comparaison SPP/AT la validation de ATG-S, GI-S et GI-T (à l'exception de ATG-T).

### 2.3.3 Tests de Student sur les autres dimensions

**Tableau 17. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les dimensions supplémentaires**

Catégories testées	Hiérarchie / social	Hiérarchie / tâche	Risque	Urgence	Interprétation
SPV et SPP	< à 0,001	< à 0,001	0,266	0,198	Les groupes sont différenciés sur hiérarchie mais pas sur urgence et risques.
SPV et AT	0,578	0,444	< à 0,001	< à 0,001	Les groupes sont différenciés mais pas sur la hiérarchie.
SPP et AT	0,022	0,08	< à 0,001	0,011	Les groupes sont différenciés.

Source : auteur

### 2.3.4. Tests de Student sur les SPP uniquement professionnels et les SPP aussi SPV

Nous avons considéré que les 59 SPP aussi SPV étaient avant tout des SPP donc à rattacher aux SPP avec les SPP « purs » (106) soit un total de 165. Les tests valident nos hypothèses. Il s'agit d'un même groupe ( $p$  (Sig bilatérale) > 0,05 sur les quatre cadrans et les questions de GEQ). Par contre les deux groupes sont différenciés sur le risque et l'urgence mais pas sur la hiérarchie.

## 3. Les résultats globaux, catégoriels et multidimensionnels

Nous allons exposer les résultats au niveau des dimensions du modèle (3.1.), puis sur les questions ajoutées (3.2.). Enfin, nous isolerons les différentiels de résultats les plus significatifs entre catégories (3.3).

### 3.1. Analyse de la cohésion selon le modèle de Carron et al.

Nous exposerons les résultats pour l'ensemble des répondants (3.1.1.), puis nous les détaillerons par catégories (3.1.2.).

#### 3.1.1. Résultats par cadran

Comme le montre le tableau 18, la cohésion est orientée vers l'opérateur avec les deux premiers résultats élevés. La perception individuelle dans la réalisation de l'objectif domine (GI-T à 6,23). Elle est presque identique à la perception individuelle de son propre investissement (ATG-T à 6,18). La dimension sociale apparaît moins importante puisque GI-S (5,31) et ATG-S (5,24) se classent en 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> positions avec des scores moyens.

Les résultats sont compilés dans le tableau 18.

**Tableau 18. Mesure des 4 cadrans**

<b>Cadrans (Caron et al. (1985))</b>	<b>Moyennes</b>
ATG-S	5,24
ATG-T	6,18
GI-S	5,31
GI-T	6,23

**Source : auteur**

Le GI-T avec un score de 6,23 montre une adhésion forte pour trois questions. Les sondés estiment que les membres de leur équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (score proche de 7). Réussir la mission de service public est fondamental. Chaque membre souhaite œuvrer en terme d'entraide pour que le groupe reste uni (6,65). Les objectifs de chacun sont communs et compatibles avec ceux de l'équipe (6,54). Cependant, les résultats quant aux responsabilités des individus par rapport à la réussite des missions apparaissent en retrait (scores proches de 5).

Pour ATG-T avec 6,18 ce score montre que les membres du collectif approuvent individuellement le fonctionnement de leur équipe et sont satisfaits des responsabilités qu'ils y occupent (scores proches de 6,5). Cela leur permet d'améliorer leur performance individuelle (score supérieur à 6). Mais cela est jugé encore insuffisant au niveau global (5,7).

Le score du GI-S avec 5,31 est relativement faible. Le collectif d'intervention exige du temps passé ensemble. Mais ce temps physique ne débouche pas sur une envie de le prolonger par des activités sociales hors mission. On est interpellé par la distribution très centrale des évaluations, la note de 5 étant celle qui focalise la part de réponse la plus importante.

Enfin, pour le ATG-S (5,24) les résultats à 4 des 5 questions sont faibles allant de 4,22 à 5,22. Le ressenti individuel de membre du collectif semble que le groupe social du SDIS n'est pas le groupe le plus important pour nouer des relations. Cependant la question relative au fait de participer à des activités extra-sportives ou en rapport avec l'amicale garde une grande importance (6,87) pour 2/3 des sondés.

### *3.1.2. Résultats par catégories*

Dans le tableau 19, sont distingués les résultats par statuts : SPP, SPV et AT en rassemblant 2 statuts (administratif et technique) dans cette dernière catégorie car ils correspondent à des fonctions supports.

**Tableau 19. Résultats par catégorie et dimensions du modèle**

<b>Cadrans (Carron et al.)</b>	<b>Général</b>	<b>Sapeurs- pompiers professionnels</b>	<b>Sapeurs- pompiers volontaires</b>	<b>Personnel administratif et technique</b>
ATG-S	5,24	4,64	5,67	4,1
ATG-T	6,18	5,57	6,53	5,63
GI-S	5,31	4,89	5,69	3,88
GI-T	6,23	5,73	6,61	5,13

**Source : auteur**

Si l'ordre des dimensions reste identique pour les SPV et SPP (1. GI-T, 2. ATG-T, 3. GI-S, 4. ATG-S), les scores sont plus élevés chez les SPV. Également tournée en priorité vers l'opérateur, la cohésion des personnels AT se situe à des niveaux faibles.

**- Sapeurs-pompiers volontaires**

Les scores sont forts sur la dimension opératoire (supérieurs à 6,5). La dimension sociale est moins importante. Les SPV sont un groupe spécifique au sein du SDIS (tableaux 15 et 16) sauf sur la question d'ATG-S relative à la présence de leurs meilleurs amis dans l'équipe où ils se situent à un niveau faible (4,96). Ce qui ressort est l'ampleur de la cohésion orientée vers la tâche (GI-T) telle qu'elle est ressentie pour le groupe au niveau de la solidarité (deux questions à 7). Sa force est importante ce qui peut expliquer que les membres se sentent peu responsables individuellement et en parlent peu (deux questions à 5,82 et 6,08). Les perceptions individuelles (ATG-T) vont vers une satisfaction des responsabilités de chaque membre au sein de l'équipe (6,89) dont le fonctionnement à ce niveau est plébiscité (6,79).

La cohésion dans ses dimensions sociales est moins développée (GI-S à 5,69 et ATG-S à 5,67). Les SPV ne sentent pas une grande appétence pour un groupe qu'ils ne considèrent pas comme le plus important (4,61). Pourtant la majorité des SPV prend un grand plaisir à participer aux activités extérieures sportives ou de l'amicale (7,2). Cela va à l'encontre du ressenti mitigé pour le groupe. On peut y voir un intérêt pour les activités et relations sociales quant à leur qualité, mais aussi un ressenti qu'il y a peu d'occasions quantitativement.

**- Sapeurs-pompiers professionnels.**

Comme pour les SPV, la dimension de l'opérateur est prépondérante, mais avec moins de force. GI-T avec 5,73 est la 1<sup>ère</sup> dimension. On trouve une solidarité chez les SPP mais une attention et un ressenti beaucoup moins importants en termes de responsabilités (4,73 et 5,25 pour les questions sur le sentiment de responsabilité et pour la communication sur la responsabilité). La perception individuelle de la dimension opérationnelle se situe à un niveau moyen (5,57) avec des scores mitigés au niveau des questions de cette dimension. Les résultats sont assez homogènes au niveau des

responsabilités confiées à chacun, du fonctionnement de l'équipe et de son influence sur la performance collective ou individuelle.

Les SPP n'ont pas une base de cohésion solide sur la dimension sociale avec GI-S à 4,89 et ATG-S à 4,64. L'aspect social en dehors de la caserne est faible. Sur le plan du ressenti individuel les résultats sont divers. Les SPP ne sont pas attirés par les activités du groupe hors de l'activité professionnelle mais prennent du plaisir à participer à celles qui cadrent avec le métier (amicale).

- **Personnel administratif et technique**

Les résultats sont faibles sauf au niveau opératoire de la cohésion perçue par l'individu (ATG-T à 5,63). Ils se rapprochent ainsi des SPP et à ce niveau, forment un groupe non différencié (tableau 15) ainsi que sur certaines questions (tableau 16). Il existerait donc des similitudes entre les deux groupes. Le personnel semble assez satisfait de ses responsabilités. La solidarité dans l'action existe mais reste nuancée (GI-T à 5,13), la responsabilité des individus et leur communication à ce niveau semblent faibles. Sur le plan social, la cohésion est limitée quant à la participation à des activités sauf pour les activités amicalistes (ATG-S à 4,1). Elle est très faible au niveau de la perception des autres sur cette dimension avec GI-S à 3,88.

### 3.2. Autres dimensions de la cohésion

Le tableau 20 compile ces résultats.

**Tableau 20. Autres dimensions de la cohésion**

<b>Intitulé adapté au SDIS</b>	<b>Général</b>	<b>SPV</b>	<b>SPP</b>	<b>Adminis- tratif / Technique</b>
<b>Mon chef (chef de centre ou de groupement) contribue à la construction d'une bonne ambiance dans mon équipe de travail</b>	5,71	6,07	4,92	5,88
<b>Mon chef (chef de centre ou de groupement) participe au développement de la performance de mon équipe</b>	5,73	6,15	4,81	5,9
<b>L'exposition aux risques en service contribue à souder les membres de mon équipe</b>	6,56	6,75	6,55	5,33
<b>L'urgence des situations contribue à souder les membres de mon équipe</b>	7,11	7,3	7,12	5,8

Source: auteur

Ces dimensions ont une influence limitée sur la cohésion des AT mais le leadership a une importance relative pour eux et les SPV (scores proches de 6). Ces deux groupes ne sont pas

différenciés sur la hiérarchie mais le sont des SPP (tableau 17). Pour les SPP, les résultats sont faibles (4,81 et 4,92). La dimension du risque est fondamentale pour les SPV (6,75) et les SPP (6,55). L'urgence se révèle un paramètre très structurant avec les meilleurs scores des questions (7,3 pour les SPV et 7,12 pour les SPP). Risque et urgence confirment leur importance pour la cohésion à tel point que les SPP et SPV ne sont pas différenciés à ce niveau (tableau 17).

### 3.3. Les principaux différentiels de résultats sur les questions entre catégories

Nous avons calculé les principaux différentiels entre les questions en mettant en évidence les écarts maximum pour chaque cadran de la cohésion et les autres dimensions. Le tableau 21 présente les écarts par ordre décroissant selon les catégories. Les tableaux 21 a. et 21 b. les synthétisent.

**Tableau 21. Différentiels importants entre questions**

**Tableau 21 a. Différentiels importants entre questions sur les dimensions sociales**

Cadran	GI-S	GI-S	ATG-S	ATG-S
<b>Questions</b>	Les membres de mon équipe aimeraient passer du temps ensemble en dehors du service	Les membres de mon équipe font rarement des soirées ensemble (activités amicalistes ou autres) *	Je préfère d'autres soirées aux soirées de mon équipe *	Les membres de mon équipe ne me manquent pas à la fin de période de service (journée, garde ou astreinte) ou en période de repos/congés *
<b>AT</b>	3,14	3,76	3,73	4,02
<b>SPP</b>	4,79	5,24	4,08	4,47
<b>SPV</b>	5,65	5,85	5,84	5,73
<b>Différentiels majeurs</b>	2,51 AT/SPV	2,09 AT/SPV	2,11 AT/SPV	1,71 AT/SPV



**Tableau 21 b. Différentiels importants entre questions sur les dimensions opératoires**

<b>Cadran</b>	<b>GI-T</b>	<b>GI-T</b>	<b>GI-T</b>	<b>ATG-T</b>	<b>ATG-T</b>
<b>Questions</b>	Si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité	Les membres de mon équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (réussir la mission pour le SP)	Les membres de mon équipe se sentent tous responsables des échecs et des performances de l'équipe (réussite ou pas de la mission)	Je ne suis pas satisfait par mes responsabilités dans mon équipe *	Je trouve que l'envie de progresser et de bien faire de mon équipe est insuffisante *
<b>AT</b>	5,43	5,51	4,20	6,00	4,98
<b>SPP</b>	5,99	6,57	4,73	5,58	5,10
<b>SPV</b>	7,14	7,19	5,82	6,89	6,07
<b>Différentiels majeurs</b>	1,71 AT/SPV	1,68 AT/SPV	1,62 AT/SPV	1,31 SPV/SPP	1,09 AT/SPV

Source ; auteur

**Les questions avec un astérisque \*ont été formulées négativement donc leurs résultats ont été inversés. Par exemple sur l'échelle de 1 à 9 un 4 à la question « Les membres de mon équipe font rarement des soirées ensemble (activités amicalistes ou autres) » se transforme en 6 et un 3 en 7 ce qui est en l'occurrence favorable à la cohésion.**

Nous précisons dans le tableau 22., les différentiels sur les questions relatives aux dimensions ajoutées du risque, de l'urgence et du leadership.

**Tableau 22. Différentiels sur les dimensions de l'urgence, du risque et du leadership**

Questions	Leadership / Hiérarchie (social)	Leadership / Hiérarchie (opérateur)	Risque	Urgence
AT	5,88	5,9	5,33	5,8
SPP	4,92	4,81	6,55	7,12
SPV	6,07	6,15	6,75	7,30
<b>Différentiels importants</b>	<b>1,15 SPP/SPV</b>	<b>1,34 SPP/SPV</b>	<b>1,42 AT/SPV</b>	<b>1,5 AT/SPV</b>

Source : auteur

Pour la dimension sociale, les écarts sont particulièrement importants entre AT et SPV au niveau de la perception individuelle (GI-S) de l'intérêt du groupe à passer des soirées ensemble y compris au niveau des activités de l'amicale (plus de 2 points). Ce constat est partagé dans une moindre mesure au niveau individuel (ATG-S). Les SPP étant relativement proches des AT sur ce dernier cadran.

En ce qui concerne la dimension opératoire, les différences sont moins importantes bien que sensibles entre AT et SPV au niveau de la perception pour le groupe de la solidarité et des responsabilités (GI-T). Les SPP se situent à des niveaux intermédiaires sauf au niveau des perceptions individuelles (ATG-T) où ce sont les SPP qui se différencient des SPV quant à leur critique de leur niveau de responsabilités. On distingue enfin une différence notable entre la perception des AT sur la performance de leur équipe, plus critiques que les SPV.

Pour le management, il existe des différences notables SPP / SPV tant sur le plan social qu'opératoire. Les AT se situant à un niveau proche des SPV avec des scores élevés.

Enfin en ce qui concerne le risque et de l'urgence, l'écart est important entre AT et SPP/SPV ce qui semble logique au vu de leur degré d'exposition.

#### 4. Discussion

Nous discutons dans cette partie les résultats observés concernant l'opératoire, l'urgence et le risque (4.1.) afin d'émettre des préconisations managériales (4.2.).

##### 4.1. L'importance de l'opératoire

La prépondérance de l'opératoire dans la cohésion de groupe doit être expliquée. Elle est aussi pondérée par les autres dimensions.

L'action sur le terrain souligne le rôle du groupe chez les SPV et les SPP dans la mission de service public. L'urgence et le risque mettent en exergue ces dimensions où SPP et SPV constituent un même groupe. Seule une forte cohésion opératoire peut permettre l'efficacité de

l'action surtout pour une action rapide de sauvetage (Severt, et Estrada, 2015). Cet aspect est intégré d'un point de vue personnel et dans la vision que chacun a du groupe. Les scores de GIT et ATG-T sont relativement proches, mais bien plus élevés chez les SPV. Cela rejoint les analyses de Chevreuil (2010) évoquant les motivations des SPV à défendre leur territoire. Leur cohésion est liée à ces proximités sociales et institutionnelles.

Cet aspect opératoire est si fort que la cohésion ne semble pas nécessiter une dimension sociale aussi prononcée. Cependant, elle équilibre l'ensemble. Les forces opératoires sont suffisamment centripètes pour maintenir l'action collective, mais qu'en serait-il si des éléments fédérateurs, comme les activités de l'amicale, ne venaient apporter un contrepoids ? Le SDIS est tournée vers l'exogroupe mais nécessite aussi la prise en compte de l'endogroupe en termes de relations sociales sinon, le groupe perd sa dimension humaine. Il peut voir ainsi réduire son histoire collective. Sa force est de pouvoir s'y appuyer. Ce terrain d'entente communautaire Clark (1996) est ancré dans des périmètres culturels partagés. Cela nourrit la cohésion du SDIS. Certaines interventions, difficiles psychologiquement, nécessitent une bienveillance du groupe.

Les missions ont évolué. Les statistiques 2021 de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises du ministère de l'Intérieur sur les SDIS montrent que le premier domaine d'intervention est de loin le secours à la victime (74% des interventions). Cela fait dire au Colonel Allione, Président de la fédération nationale des sapeurs-pompiers de France, qu'en 2019, le SDIS est le « dernier rempart de la réponse de santé des territoires ». Celui-ci estime même qu'à peine 5% des appels reçus concerneraient des urgences vitales. Ce constat a été analysé par Alfano et al. (2015) qui parlent de rôle de tampon des SDIS dans les déserts médicaux mais aussi par Sales (2022). Les interventions traditionnelles liées aux incendies (5% des interventions) et des accidents de la circulation (6%) arrivent loin derrière. Ces chiffres sont cependant à relativiser à l'aune du nombre de sapeurs-pompiers mobilisés qui sont pour les incendies et les accidents de la circulation respectivement 15% et 9%. Ces interventions d'envergure nécessitent de la cohésion.

Dès lors la cohésion est assurée par l'opératoire mais aussi par les dimensions sociales.

## 4.2. Préconisations pour améliorer la cohésion au SDIS

Nous expliquerons l'organisation des interventions (4.2.1) et proposerons quatre axes d'amélioration de la cohésion au niveau des perceptions collectives et individuelles (4.2.2), des catégories SPP et AT (4.2.3), du management (4.2.4) et du lien avec les valeurs et proximités (4.2.5).

### 4.2.1. L'organisation des interventions

Le CTA (Centre de traitement de l'alerte) recueille les demandes de secours et les oriente vers les Centres d'incendie et de secours (CIS) concernés puis informe le Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) des appels reçus et des mesures envisagées par les CIS. Le CODIS coordonne les moyens et informe les acteurs publics comme le Préfet.

A la base, il y a un chef d'agrès (sous-officier) par engin. Au-dessus, se situent le chef de groupe (lieutenant ou capitaine dirigeant deux ou quatre engins) et en cas de sinistre massif un chef de colonne (capitaine ou commandant) puis un chef de site (lieutenant-colonel) et enfin, un commandant des opérations de secours (colonel ou général). Au premier niveau d'intervention

est l'agrès (engin équipé pour secours d'urgence ou départ d'incendie). Le niveau suivant est le groupe pour l'incendie urbain, les interventions avec équipes spécialisées ou un feu de forêt. La colonne traite l'incendie industriel ou le feu se propageant. Le niveau site correspond à un événement d'ampleur (incendie, inondation).

Les SPV fonctionnent plutôt en équipes fixes ce qui favorise les réflexes collectifs. Particularité du SDIS, les équipes de SPP sont fonction des personnels disponibles (congs, arrêts maladie etc.) Le choix a été fait de constituer des collectifs où les équipiers ne sont pas les mêmes. Est-ce un problème ? Pas forcément car ces professionnels connaissent les doctrines d'intervention et sont régulés par des valeurs (voir infra). Cela nous semble également entrer en résonance avec les analyses de DiRosa et al. (2015) concernant la théorie multiteam system (MTS). Il est évident qu'il y a interdépendance entre les groupes qui gèrent les appels et coordonnent les moyens (CTA/CODIS) et ceux (équipes de SPP et SPV) qui interviennent sur le terrain. Les objectifs distal et proximaux sont clairs dans le cadre des doctrines d'intervention. L'important est de créer une constellation de relations entre les groupes. Favoriser les statuts hybrides AT aussi SPV et SPP aussi SPV semble donc ici essentiel pour développer la cohésion de l'ensemble du SDIS en action.

#### *4.2.2. Rapprocher certaines perceptions collectives (GI) et individuelles (ATG)*

Sur l'opérateur, nous examinons d'abord les questions liées à la perception du collectif et à la perception individuelle sur la responsabilité. Les AT et SPP sont critiques quant à la reconnaissance individuelle des autres collègues au niveau de leur responsabilité et de la communication sur les rôles de chacun en ce sens (GI-T). Est-ce dû à l'organisation des équipes SPP ? Pourtant, les sondés semblent satisfaits à titre individuel de leurs propres responsabilités (ATG-T). On touche peut-être ici au biais inverse de la complaisance de groupe. La critique de la responsabilité individuelle n'est pas exprimée, c'est le groupe qui endosse la responsabilité mais celle-ci est questionnée intérieurement par l'individu. Il y a ici un travail de communication à faire pour relier ces deux visions. Cela pourrait faire l'objet d'un travail spécifique, par des séminaires avec des activités liées à l'opérateur.

L'importance de l'action collective rends difficile les reconnaissances individuelles ce qui peut expliquer une partie des différences (GI - ATG). Le SDIS met en place des cérémonies de remises de médailles présidées par les plus hautes autorités comme le Préfet. Les succès doivent être célébrés. C'est un besoin fort et peut être encore plus pour les SPV qui peuvent s'estimer moins reconnus que les professionnels. Ces actions sont à développer pour rapprocher les perceptions individuelles et collectives (Taylor, 1983). Elles entrent en résonance avec la valeur de tradition.

D'autre part, au niveau des missions, des tensions sont fréquentes entre opérationnels et collègues du CTA/CODIS. Ces derniers peuvent avoir une représentation du réel différente de la réalité terrain des sapeurs-pompiers. Si l'écart est important, cela influence GI-T.

Les sondés, semblent peu portés à développer des relations sociales avec le groupe en dehors de leur activité (GI-S). Pourtant, les activités sportives et amicalistes recueillent l'assentiment (ATG-S). Un travail de rapprochement des deux visions est nécessaire en s'appuyant sur les activités de l'amicale et la valeur de tradition.

Les sapeurs-pompiers sont des acteurs de proximité (Boschma, 2005), ce qui nourrit leur cohésion. Dans cette perspective, ressort la proximité sociale (amitié et confiance), à rapprocher de la dimension sociale de la cohésion. L'urgence crée des proximités institutionnelles (valeurs) et sociales, qui vont influencer la cohésion.

A l'aune des analyses de Dietrich et Riberot (2021) et Godé (2011) relatifs aux retours d'expérience nous pensons que la communication dans le groupe permet aussi l'expression de chacun dans et pour le groupe pour une vision partagée. La passerelle entre perceptions collectives (GI) et individuelles (ATG) nous semble ainsi établie.

#### *4.2.3. Développer la cohésion des SPP et des personnels administratif et technique*

Par comparaison aux SPV, les résultats sont moindres chez les SPP (sauf sur urgence et risque) et surtout les AT (tableaux 19 et 20). Pour l'aspect social, la solution passe sans doute par un renforcement du rôle de l'amicale ou la relance de compétitions comme le parcours sportif car le différentiel est ici très important entre AT d'une part et SPP SPV d'autre part (jusqu'à 2,09). Ces activités à la périphérie peuvent être une passerelle pour développer des liens amicaux et combler les écarts importants du tableau 21 sur certaines questions de GI-S et ATG-S. Il est en effet difficile d'agir directement (on ne peut pas forcer les personnels à faire des soirées ensemble !)

Une solidarité est présente dans l'action, mais là encore c'est la responsabilité qui doit être évoquée. Une réflexion type cercle de qualité serait utile pour s'exprimer librement et à 360 degrés. Pour l'aspect opératoire, le fait de constituer des équipes plus stables pourrait créer davantage de cohésion avec des collectifs resserrés et des équipiers durablement ensemble (Manning et Fullerton, 1988).

La cohésion des AT est faible également sur le plan opératoire. N'étant pas confrontés physiquement au terrain, leur cohésion n'atteint pas le niveau de leurs collègues. Leur action nécessite cependant interdépendance et confiance. La solidarité est plus faible dans l'action (1,68 point entre AT et SPV) et sur la perception des responsabilités de chacun (1,62 point d'écart entre AT et SPV). Au CTA/CODIS le double statut AT/SPV est judicieux pour rapprocher les visions et augmenter la cohésion. Les résultats des AT également SPV vont en ce sens. Le SDIS a donc décidé de leur permettre de télétravailler dans les CIS où ils sont SPV ce qui doit être poursuivi. Il est à noter que les SPP (5,58) sont encore moins satisfaits de leurs responsabilités que les AT (6) avec un différentiel de 1,31 avec les SPV.

#### *4.2.4. Le management, dimension oubliée de la cohésion ?*

Face au risque et à l'urgence, il faut un leadership fort raison pour laquelle les sapeurs-pompiers ont été fortement inspirés par le domaine militaire. Le rôle de l'autorité hiérarchique en est renforcé. Ainsi, la doctrine opérationnelle de la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crises promeut une part d'interprétation et de discernement de la part du Commandant des opérations de secours. Il doit avoir le « sens de l'intérêt général » et « être courageux, humble, serein, vigilant et responsable » (p. 35-36), donc porteur de valeurs mais aussi faire preuve d'intuition et gagner la confiance. Il lui faut développer la cohésion de groupe perçue comme « un lien, une énergie collective qui surgit lorsque l'ensemble des individualités d'un groupe parvient à s'effacer, avec humilité et solidarité, pour animer dans un même

mouvement un esprit de corps un et indivisible », (p. 36). Cette doctrine est à rapprocher du leadership authentique lequel « *peut être utilisé par les responsables des services d'incendie et les groupes opérationnels dans les organisations pour améliorer la cohésion des équipes de travail* » (López et al., 2015, p. 59). Elle est à appliquer à la lettre et dans l'esprit.

Severt et Estrada (2015) énoncent que la dimension sociale est impactée positivement lorsque le leader participe pleinement à l'action de l'équipe (cas fréquent chez les sapeurs-pompiers). Sur l'opérateur, la cohésion verticale apparaît lorsque le leadership est exemplaire dans son engagement et l'écoute du groupe (Huang et al., 2011) ce qui entre en résonance avec la doctrine opérationnelle. En définitive, le manager doit donner du sens. Ce ne fût pas le cas lors de la catastrophe de *Mann Gulch* en 1949 aux USA où les sapeurs-pompiers n'obéirent pas à un ordre apparemment contre intuitif de leur Chef et périrent (Weick, 1993).

Les résultats sur la hiérarchie sont donc décevants. Il s'agit pourtant d'un levier potentiel pour la cohésion. Cette dimension semble structurante pour les SPV et pour les AT (scores proches de 6). Ces 2 catégories ne sont pas des groupes différenciés sur ces questions (tableau 6). Pour les SPP il ne s'agit pas d'une dimension essentielle. Pourtant face au risque et à l'urgence, un management fort est nécessaire alors que l'incertitude des situations nécessite un équilibre entre hiérarchie et prise d'initiative terrain des sapeurs-pompiers. Deux préconisations semblent intéressantes :

- mieux former au niveau national les officiers au management préconisé par la doctrine. C'est ce à quoi s'emploie l'Ecole nationale supérieure des officiers sapeurs-pompiers (ENSOSP),
- mais aussi au niveau local déployer une véritable réflexion du personnel sur le management et les responsabilités de chacun, ce que va d'ailleurs faire le SDIS. L'objectif serait de décentraliser en donnant plus d'autonomie aux groupements fonctionnels (RH, finances, logistique, prévention planification) et opérationnels (unités territoriales). Cela favoriserait les objectifs proximaux. Il est aussi nécessaire de travailler sur la cohésion de l'équipe de direction pour bien définir les objectifs distaux. Cet équilibre ferait gagner au SDIS de l'agilité.

#### 4.2.5. *Lien proximités, valeurs, cohésion*

Les proximités sociales révèlent de la confiance, des expériences communes et même de l'amitié impactant la dimension sociale au niveau ATG-S et GIS lorsque deux questions de GEQ adapté font références à l'amicale. Cette appétence pour ces activités pourrait être portée par la valeur de tradition. Au niveau de la dimension opératoire, les questions d'ATG-T et GI-T sur la responsabilité peuvent être impactées par les proximités institutionnelles et les valeurs de bienveillance et d'universalisme.

La proximité des SPV avec les habitants défendus leur donne du plaisir. Les SPV sont portés par des valeurs (hédonisme et stimulation) impactant leur cohésion. Carron et al. (1985) insistent sur le rôle de la cohésion pour les besoins affectifs des membres du groupe. Ce constat entre en résonance avec le fondement universel des valeurs que Schwartz (2006) définit comme les « *trois exigences de la nature humaine indispensables au fonctionnement social* » (p. 945). La plus importante permet au groupe de rester uni car les valeurs créent coopération et soutien



mais aussi « *l'engagement dans des relations positives, l'identification au groupe et la loyauté envers ses membres* ». L'identification au groupe est particulièrement importante dans les organisations assurant la sécurité en urgence de la création au développement de l'équipe (López et al., 2015). Elle est à développer par les valeurs - fondements de la motivation - qui poussent les individus du groupe à fournir les efforts nécessaires. Mériade et Sales (2022) montrent que leurs valeurs principales sont : hédonisme, bienveillance, stimulation, universalisme et tradition. L'hédonisme, la stimulation et l'universalisme semblent surtout orientés vers l'opérateur ; bienveillance et tradition davantage sur le social. Loin d'être centrifuges, ces valeurs de dépassement et d'ouverture équilibrent le collectif pour une meilleure cohésion. Mais il est important aussi de trouver un équilibre entre les valeurs pour ne pas se heurter aux contradictions de certaines pulsions (Lawrence et Nohria, 2002). Les besoins de relations portés par la bienveillance doivent canaliser et en même temps laisser s'exprimer le besoin d'acquiescer des sensations fortes et gratifiantes (stimulation et hédonisme). De même la tradition doit-elle accueillir progressivement la nécessité d'apprendre liée à l'universalisme. Cela a pour conséquence de s'ouvrir aux autres y compris sur des risques sociaux et environnementaux nouveaux. Le SDIS a engagé une action en ce sens en publiant sa charte des valeurs.

Les valeurs, l'identité de métier et l'histoire intergénérationnelle des SDIS renvoient à la 3<sup>ème</sup> dimension affective de la cohésion et notamment les facettes de l'appartenance et de la fierté (Severt et Estrada, 2015). Cette dimension apparaît à travers les proximités sociales au niveau horizontal. Celles-ci ne sont pas exclues de la dimension verticale. Même si elles semblent moins évidentes à mobiliser avec le leadership (exemple de l'amitié).

## Conclusion

Nous avons mesuré et analysé la cohésion d'un collectif, celui du SDIS. Notre enquête, met en avant l'importance de l'opérateur.

Des différences de perception au titre collectif et individuel apparaissent. Les réduire permettrait d'accroître la cohésion. Même si c'est l'action sur la tâche qui fédère et peut augmenter la dimension sociale, celle-ci peut se développer de manière endogène.

Les résultats sur le risque et l'urgence soulignent leur importance dans la construction de la cohésion. Le court terme de l'urgence amène une réponse priorisant la tâche. La réussite des missions à son tour alimente la cohésion. Elle a vocation à s'exprimer avec tous les acteurs ce qui crée dans l'urgence des proximités et valeurs, lesquelles jouent aussi de manière importante. Il existe donc des synergies fortes entre urgence, risque, proximités et valeurs ce qui a impacté les résultats. Le leadership authentique doit aussi être développé car positivement lié à la cohésion.

Notre étude présente trois contributions importantes :

Sur le plan méthodologique, elle permet une adoption du modèle de Carron et al. au contexte du management des organisations.

Sur le plan théorique, notre article propose un premier modèle d'analyse et de mesure de la cohésion de groupe d'une organisation. Ce modèle pourra connaître des prolongements et des perfectionnements dans l'avenir mais la robustesse de ses résultats statistiques fait de lui une base sérieuse pour répondre aux besoins d'instrumentation de l'analyse et la gestion de la cohésion de groupe.

Enfin, en matière d'implications managériales, notre étude montre aux managers qu'il est possible, par une analyse en profondeur de la cohésion de groupe, d'identifier des leviers de développement de cette cohésion dans chaque groupe et entre les groupes de l'organisation.

Mais certaines dimensions n'ont pas été assez prises en compte comme la fierté du groupe qui favorise la permanence des équipes malgré leur rotation (Severt et Estrada, 2015) ce qui est le cas pour les SPP.

L'apport de cette étude peut aussi concerner d'autres acteurs territoriaux ou toute organisation. Un prolongement serait d'effectuer une deuxième mesure pour voir l'évolution de cette cohésion suite aux préconisations managériales.





**Essai 3.**

**L'agilité organisationnelle au  
prisme de l'heuristique des  
proximités :  
une application au cas d'un  
SDIS face à la pandémie de la  
Covid-19**



### Essai 3. L'agilité organisationnelle au prisme de l'heuristique des proximités : une application au cas d'un SDIS face à la pandémie de la Covid-19

*Article à paraître dans la revue Question(s) de management*

Concepts étudiés : l'agilité organisationnelle et les proximités

Cadre théorique : les proximités de Boschma (2005) et l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)

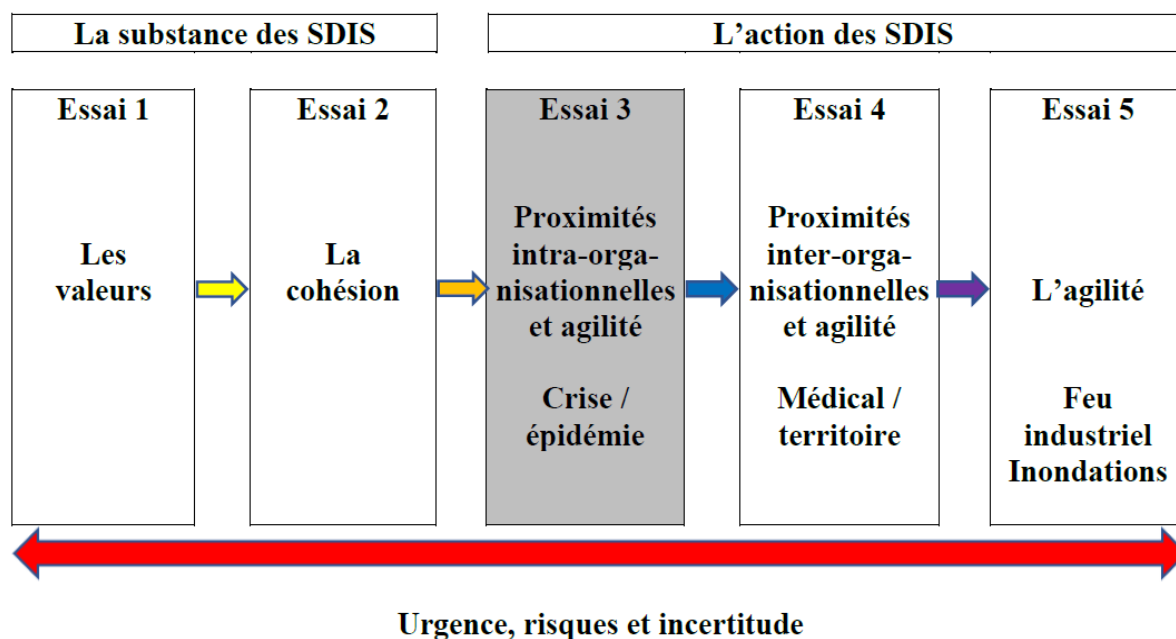
Méthodologie :

- Etudes de cas
- Entretiens semi-directifs avec des sapeurs-pompiers
- Traitement des données avec la création d'une grille d'encodage proximités / agilité.

Résultats :

- Ancrage de l'agilité des SDIS dans les proximités,
- L'imbrication des proximités crée l'agilité

Figure 22. Chronologie des essais : essai 3



Source : auteur

## Introduction

L'agilité est synonyme de souplesse permettant de faire preuve de mobilité. Elle trouve son origine dans les travaux du Iacocca Institute. Il s'agissait de répondre à une demande du Congrès d'identifier les facteurs de compétitivité de l'industrie américaine. Le contexte incertain suscitait des interrogations (effondrement du bloc soviétique, mondialisation etc.). L'objectif était de penser un nouveau modèle de flexibilité et développer des capacités pour répondre rapidement aux demandes des clients en termes de qualité et de personnalisation des produits.

L'informatique a ensuite préempté ce concept. Ensuite, il a essaimé vers la logistique et le lean management. De nos jours, il fait florès dans le langage managérial mais il est difficile de délimiter ses contours, ce qui nuit à son applicabilité. La littérature a cependant fourni des repères au niveau du contenu de l'agilité organisationnelle. Nous retenons la définition de Barrand (2006, pp. 41-42) « le concept d'organisation agile s'est-il attaché à décrire un modèle d'organisation permettant non seulement d'accélérer son temps de réaction (séquence « observation et décision »), mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et d'innover en permanence, notamment par une entente exceptionnelle avec l'ensemble des acteurs internes comme externes à l'entreprise ».

Appelbaum et al. (2017) insistent sur les limites du concept car la recherche s'est pour l'instant inscrite dans l'analyse descriptive de l'agilité sans vraiment étudier son ancrage. Ces limites constituent un enjeu pour notre question de recherche qui est de décrire et de comprendre son émergence.

Pour y répondre, nous mobilisons le modèle de Charbonnier-Voirin (2011) qui décrit l'agilité organisationnelle et fournit un cadre conceptuel pour comprendre sa construction. Dans ce creuset peuvent s'exprimer les proximités. Ces dernières ont des dimensions spatiales (Rallet et Torre, 1995). Nous prendrons aussi en compte les autres dimensions étudiées par Boschma (2005) et Geldès et al. (2015) qui sont cognitive, institutionnelle, organisationnelle et sociale. Ces proximités peuvent entrer en résonance avec l'agilité.

Le terrain des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) et celui des Centres d'intervention et de secours (CIS) nous a paru adéquat car ils doivent faire face à des contextes d'incertitude, gravité et urgence temporelle caractéristiques de la crise (Cros et al., 2019) et nécessitant de l'agilité. Se fût le cas lors de la pandémie du Covid-19, au cours du 1er confinement (17/03 - 11/05/2020).

Notre objectif de recherche est donc d'expliquer comment le SDIS et ses CIS ont pu être agile en mettant en évidence le rôle des proximités dans l'émergence de cette agilité.

Pour cela nous avons choisi de nous appuyer sur la méthode des cas. Nous pensons que cette agilité a pu être construite grâce aux proximités existantes tant au niveau de l'état-major du SDIS que de ses centres d'intervention et de secours (CIS). Nous avons interviewé le responsable des mesures mises en place et des sapeurs-pompiers volontaires (SPV) du CIS étudié. Leurs témoignages semblent justifier nos interrogations.

Dès lors, comment, dans un contexte d'incertitude, les proximités contribuent-elles à la construction d'une agilité organisationnelle ?

Pour répondre à cette question, nous effectuons une revue de littérature sur l'agilité organisationnelle qui nous aidera à délimiter son périmètre mais aussi d'en prendre pleinement la mesure quant à ses différentes temporalités. Puis, nous explorons le concept de proximités et leur imbrication. Cela nous permettra de bâtir notre cadre conceptuel expliquant l'émergence de l'agilité grâce à ces mêmes proximités. Ensuite, nous expliquerons notre méthodologie et nos propositions de recherche. Les résultats seront exposés et analysés par la suite. Ils seront enfin discutés pour émettre des préconisations managériales.

## 1. Revue de littérature

Nous exposerons d'abord le concept d'agilité organisationnelle (1.1.). Nous pensons que ses fondements se situent dans ses proximités (1.2.). Le cadre conceptuel sera ensuite expliqué (1.3.).

### 1.1. Agilité organisationnelle

Pour Yang et Liu (2012, p. 1023), l'agilité de l'entreprise est un concept complexe, multidimensionnel et spécifique au contexte, qui comprend la capacité de percevoir les changements environnementaux et de répondre rapidement aux changements imprévus en assemblant de manière flexible les ressources, les processus, les connaissances et les capacités.

Cette définition met en avant la partie visible de l'agilité qui est de répondre rapidement à la complexité de l'environnement. Cette rapidité est à relativiser. L'aspect multidimensionnel de sa construction sera ensuite présenté.

Nous avons évoqué, les domaines où le concept d'agilité a rencontré un succès important : l'informatique, le lean management et la logistique, secteurs où la rapidité d'action et la flexibilité sont déterminants. L'agilité apparaît aussi proactive et non seulement réactive. Yusuf et al. (1999, p.40) insistent sur ces aspects en définissant l'agilité comme « *l'exploration réussie des bases concurrentielles (rapidité, flexibilité, innovation, proactivité, qualité et rentabilité) grâce à l'intégration de ressources reconfigurables et des meilleures pratiques dans un environnement riche en connaissances pour fournir des produits et services axés sur le client dans un environnement de marché en évolution rapide.* »

L'agilité est donc synonyme de rapidité et d'urgence. Pour Prange (2021) ce constat est en partie erroné. L'auteur parle de « piège de l'accélération » (p. 28). Le manager doit d'abord faire un diagnostic de l'environnement puis adapter le degré d'agilité. Il en existe trois qualifiés d'orbites :

- l'agilité résiliente, face à un environnement simple où les évolutions sont anticipables. Les modifications nécessaires sont progressives. Les réactions doivent se faire lentement (orbite 1),

- l'agilité polyvalente qui peut être appliquée à un environnement compliqué requérant de l'adaptabilité (orbite 2),
- l'agilité transformationnelle où expérimentation et changement sont constants dans un environnement complexe caractérisé par le manque de relations linéaires de cause à effet (orbite 3).

« Être » agile fait appel à ce que nous sommes (éléments psychologiques de l'agilité). Ce sont les valeurs qui sont l'ADN de l'organisation. Du point de vue du « faire » une organisation agile fait évoluer ses principes de leadership et sa communication. Les dimensions sur lesquelles peut agir l'organisation sont : la structure, l'identité, l'état d'esprit, les connaissances, la communication, le leadership, la stratégie, les capacités. Par exemple au niveau des valeurs ou des routines une organisation devrait agir avec lenteur et les conserver même si son environnement complexe et turbulent nécessite une agilité d'orbite 2 ou 3 au niveau de sa stratégie. Ainsi, un service d'urgence doit s'appuyer sur ses routines pour un haut niveau de performance (orbite 1). Prange (2021) parle de base et c'est le fait de mélanger les différentes orbites d'agilité qui crée des synergies. Cette analyse permet de relativiser l'agilité en terme de rapidité et de comprendre les bases de construction de l'agilité. Pour Nijssen et Paauwe (2012) il s'agit d'un processus continu. L'agilité organisationnelle demande trois compétences :

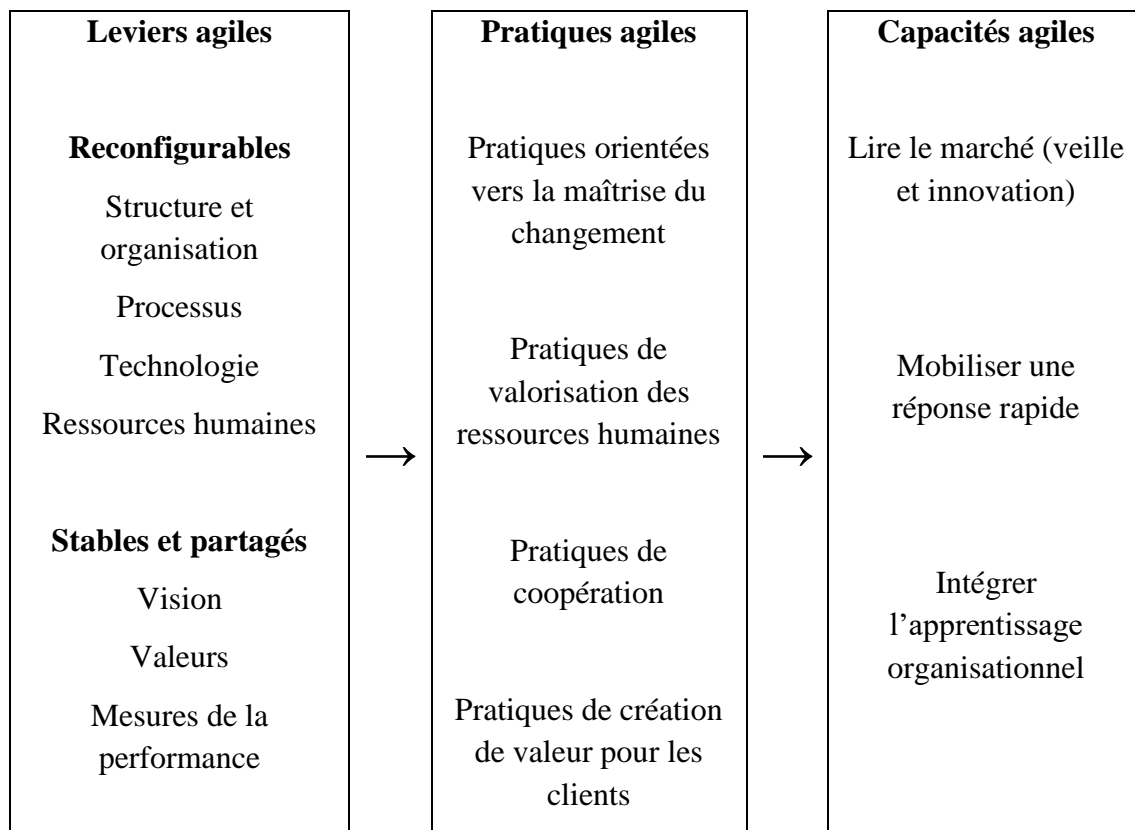
- des ressources humaines caractérisées par leur évolutivité et le niveau des compétences,
- des connaissances à créer, à « aligner » et à partager qui seront capitalisées,
- une structure organisationnelle « hautement adaptable » et plate, se caractérisant par un degré de formalisme modéré quant à l'autorité et au contrôle (p 3319).

Charbonnier-Voirin (2011) distingue leviers agiles dynamiques (structures, ressources humaines, technologie, processus) et stables (valeurs, visions, indicateurs de performance), sources de pratiques agiles (maîtrise du changement, valorisation des ressources humaines, coopération, création de valeur). Dès lors, l'organisation peut développer 3 capacités :

- la lecture de l'environnement : aptitude de l'organisation à déceler risque et incertitude à travers la veille et l'anticipation,
- la mobilisation d'une réponse rapide, fondée sur la flexibilité des ressources : l'organisation résout des problèmes nouveaux et s'adapte au changement,
- l'aptitude à intégrer l'apprentissage par retour d'expérience pour capitaliser bonnes pratiques et connaissances.

La figure 23 visualise le modèle de Charbonnier-Voirin.

**Figure 23. Caractéristiques de l'agilité**



**Source : Charbonnier-Voirin (2011)**

L'incertitude et le changement ne seraient plus seulement des contraintes mais des opportunités issues de synergies entre environnement et capacités internes (Nijssen et Pauwe, 2012). L'organisation doit être en dialogue constant avec ses membres en favorisant la communication donc leur participation.

Par ailleurs, le risque n'est pas l'incertitude. Pour le premier, nous connaissons la distribution des probabilités quant aux hypothèses. L'incertitude est parfois non décelée (Teece et al., 2016). Ce peut être une inconnue connue pouvant être décelée, si l'on investit assez de temps pour rechercher des informations. Un deuxième degré correspond à l'incertitude profonde où l'inconnue est inconnue. L'organisation alors incapable de prévoir les événements ne peut orienter ses recherches (Teece et al., 2016). L'agilité permet non seulement de mobiliser une réponse face à l'incertitude mais aussi de déceler l'incertitude profonde. Les auteurs préconisent pour cela dix principes dont les plus utiles à notre réflexion sont le principe 4 (rendre flexible l'organisation), le 5 (à des périodes de forte incertitude succèdent des périodes de calme relatif porteuses de risques) et 6 (détecter les points d'inflexion).

## 1.2. Proximités

L'école de la proximité qui s'est développée dans les années 90 (Rallet et Torre, 1995) considère le territoire comme le support de relations entre acteurs. On passe d'un territoire « prescrit » à un territoire « construit » (Rallet-Croset, 2014). La proximité est un élément central permettant aux acteurs d'œuvrer ensemble. Elle n'est pas que spatiale et peut être relationnelle et organisée (Torre, 2006). Cette approche de nature interactionniste met en avant



des logiques d'appartenance (règles formelles et routines informelles) qui se distinguent de la logique de similitude fondée sur des représentations, croyances et valeurs communes. Torre (2006) estime que ces deux logiques sont complémentaires (des représentations partagées permettent une meilleure interprétation des règles) et substituables (une forte cohésion comportementale peut pallier à une faiblesse des règles). Une 2<sup>ème</sup> approche dite institutionnaliste permet d'intégrer une dimension politique laquelle prend en compte « un espace de hiérarchisation, de choix et de régulation collective » (Talbot, 2008, p. 8). Elle distingue :

- la proximité institutionnelle où les acteurs approuvent et suivent des représentations et des croyances communes. Le contrôle est ici informel, les croyances guident les comportements.
- la proximité organisationnelle qui sont les règles, processus et stratégies inscrites de l'organisation. Le contrôle ici est formel.

D'autres proximités (Boschma, 2005) sont identifiables, celle cognitive (les acteurs construisent une même base de connaissances, d'expériences, l'usage d'un même langage), celle institutionnelle (lois, règlements, usages, habitudes, culture et valeurs), la proximité organisationnelle (structure, culture, technologies identiques) et enfin celle sociale (confiance, amitiés, expériences communes). La proximité organisationnelle s'exprime dans les pratiques, usages et stratégies encadrés par des règles qui sont le socle des organisations. Les technologies y jouent un rôle fédérateur. La proximité institutionnelle s'appuie sur un partage de règles formalisées (lois et règlements) ou informelles (routines, culture, valeurs). Pour les SDIS, les comportements sont encadrés par des règles et guidés par des valeurs (Méziade et Sales, 2022). La proximité institutionnelle impacte donc naturellement l'action collective. La proximité cognitive, elle, fait appel à des connaissances communes et ainsi favorise la communication surtout si elle se traduit par un langage commun.

La distance cognitive ne doit pas être trop importante (Verdier et al., 2022) pour que les acteurs puissent se comprendre et coopérer. Les proximités sociales trouvent leurs origines dans les interactions entre les individus d'une organisation et sont elles-mêmes sources de confiance (Méziade et al., 2018).

Des facteurs d'ordre cognitif, social, organisationnel et idéologique jouent en faveur de la confiance (proximité sociale) notamment à travers les valeurs qui guident les comportements et réduisent l'incertitude.

La proximité institutionnelle servirait de catalyseur aux proximités cognitives et sociales, elle mêmes sources, de confiance ce qui permet de fluidifier la communication. De plus, la proximité organisationnelle, conséquence des règles internes, développe la dimension cognitive et favorise le dialogue social (Méziade et al., 2018).

Pour Boschma (2005), les proximités réduisent l'incertitude. Leur faiblesse nuit à l'organisation. Il faut donc trouver des palliatifs dans des mécanismes de contrôle.

Une trop forte proximité peut aussi être préjudiciable en provoquant un phénomène de verrouillage. Il faut trouver un équilibre.

Ainsi,

- une proximité cognitive trop faible peut nuire à la communication. Trop intense elle peut annihiler tout mécanisme d'innovation,
- la proximité organisationnelle permet la proximité cognitive. Cependant une trop grande proximité peut également nuire à l'apprentissage organisationnel,
- la proximité sociale peut stimuler l'apprentissage interactif mais trop forte elle peut provoquer un risque d'enfermement. Par ailleurs elle peut favoriser la proximité cognitive,
- une proximité institutionnelle trop importante peut nuire aux nouvelles idées (« verrouillage institutionnel »). Cependant un manque d'institutions informelles pénalise l'action collective et l'innovation. Cette proximité doit transcrire un équilibre entre stabilité institutionnelle pour diminuer l'incertitude et ouverture et flexibilité,
- la proximité géographique peut tenir un rôle complémentaire dans la construction des autres proximités. Ainsi des organisations proches facilitent la confiance (proximité sociale).

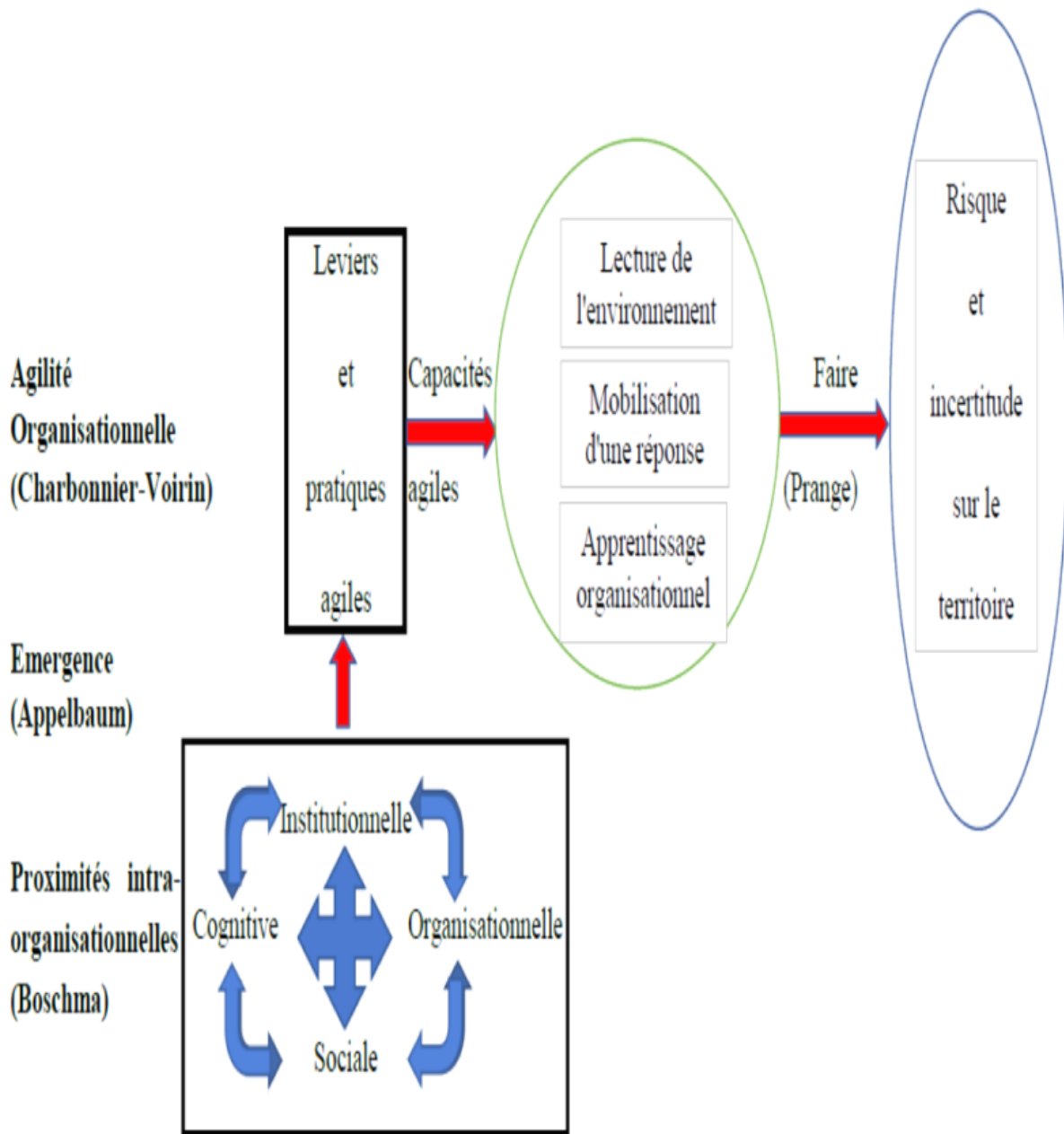
Les proximités doivent être diagnostiquées quant à leurs force et imbrication pour être utilisées ou compensées par des mécanismes agiles.

### 1.3. Cadre conceptuel

Nous pensons comme Boschma (2005) que les proximités jouent en synergie à travers leurs imbrications. Le cadre conceptuel de cette étude interroge les articulations dynamiques de ces proximités avec les leviers et pratiques agiles permettant l'émergence de l'agilité. Il vise également à éclairer de quelles manières ces articulations permettent de développer des capacités agiles de lecture de l'environnement face au risque et à l'incertitude et adopter le bon niveau d'agilité au sens du « faire » de Prange (2021) (figure 24).

Figure 24. Cadre conceptuel de l'essai 3

Pandémie Covid-19



Source : auteur

Ainsi, l'imbrication des proximités et leurs influences mutuelles peuvent entrer en résonance avec les leviers et pratiques agiles. Dès lors, l'organisation est capable d'être agile en lisant les changements de son environnement pour adopter la bonne réponse c'est-à-dire les bonnes temporalités décrites par Prange à travers les orbites de l'agilité.

## 2. Méthodologie

Après avoir justifié notre démarche méthodologique (2.1), nous présenterons les 3 cas étudiés (2.2, 2.3, 2.4) pour valider nos propositions de recherche.

### 2.1. Démarche méthodologique

La méthode des cas est opportune pour « la compréhension de processus relationnels, de mode de création ou de (dys)fonctionnement organisationnel, de décisions entrepreneuriales, ainsi que l'examen des faits et des perceptions que les acteurs attachent aux actions... » (Hlady-Rispal, 2015 ; p. 256).

Nous souhaitons montrer ce qui est réalisé (le quoi) en réponse au pourquoi en d'autres termes le maintien d'une proximité spatiale satisfaisante en matière de secours d'urgence dans un contexte d'incertitude. Le comment a pour source les proximités synonymes d'agilité pour faire face à l'urgence de la situation (Barlatier, 2018).

Dumez (2013) souligne l'aspect holistique des cas et leurs interdépendances. Le chercheur va déceler des ruptures, des changements, des « unités de sens » construisant le cas.

Nous avons étudié, la mise en place d'une structure issue de la gestion opérationnelle et commandement (GOC), méthode qui aide les officiers à élaborer un « cadre d'ordre » (Guidat, 2014). Il permet de structurer sa pensée et s'appuie sur les retours d'information. Dans ce contexte nous avons pris comme exemples le travail des cellules anticipation et communication de l'organisation mise en place. Nos propositions de recherche sont les suivantes :

P 1 - les proximités institutionnelle, cognitive et sociale ont-elles permis de faire émerger des leviers agiles stables et partagés permettant de reconfigurer les structures organisationnelles ? (cas 1 et 2).

P 2 - les proximités, cognitives et sociales ont-elles été optimales pour favoriser le dialogue et la communication sans risques de verrouillage ? (cas 3).

P 3 - l'imbrication des proximités permet-elle des pratiques agiles de maîtrise du changement et de coopération permettant des capacités agiles.

Le SDIS nous a transmis des documents d'ordre général (tableaux de bord) et spécifiques à chaque cellule : anticipation (scénarios, commandes), communication (flashes de communication).

Nous avons cherché à connaître la proximité des acteurs en ciblant les SPV du CIS de C. (commune de 4000 habitants à 50 kilomètres du siège). Les entretiens d'une heure ont été réalisés en mars et septembre 2021. Onze sapeurs-pompiers ont été interrogés sur leur perception du degré de proximité (Boschma (2004), Geldès). Le questionnaire est en annexe 4.

Le tableau 23 récapitule les caractéristiques des personnels interrogés.

**Tableau 23. Liste des sapeurs-pompiers interrogés**

<b>Grade</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Poste</b>	<b>Code</b>
<b>Lieutenant-colonel D.</b>	Officier	Quartier-Général du SDIS	E1
<b>Capitaine L.</b>	Officier	CIS de C.	E2
<b>Lieutenant J.-P.</b>	Officier	CIS de C.	E3
<b>Adjudant-chef F.</b>	Sous-officier	CIS de C.	E4
<b>Adjudant-chef V.</b>	Sous-officier	CIS de C.	E5
<b>Sergent-chef B.</b>	Sous-officier	CIS de C.	E6
<b>Sergent-chef F.</b>	Sous-officier	CIS de C.	E7
<b>Sergent-chef V.</b>	Sous-officier	CIS de C.	E8
<b>Caporal-chef C.</b>	Homme du rang	CIS de C.	E9
<b>1<sup>ère</sup> classe O.</b>	Homme du rang	CIS de C.	E10
<b>1<sup>ère</sup> classe T.</b>	Homme du rang	CIS de C.	E11
<b>Sapeur A.</b>	Homme du rang	CIS de C.	E12

**Source : auteur**

Nous avons utilisé, pour encoder nos données, la grille du tableau 24. Il existe des liens entre les proximités et l'agilité. Par exemple les valeurs (proximité institutionnelle) entrent en résonance avec les leviers agiles. L'encodage porte sur les leviers et pratiques et non sur les capacités agiles qui en sont les conséquences.

L'ensemble des relations entre leviers et pratiques agiles d'une part et proximités d'autre part est synthétisé dans le tableau 24.

**Tableau 24. Relations entre agilité et proximités**

Proximités			Cognitive	Organisa- tionnelle	Institu- tionnelle	sociale
Leviers agiles	Reconfigu- rables	Structures				
		Processus				
		Technologie				
		RH				
	Stables et partagés	Vision				
		Valeurs				
		Mesures performance				
Pratiques agiles	Maitrise du changement					
	Valorisation des RH					
	Coopération					
	Création de valeur					

**Source : auteur**

## 2.2. Mise en place d'une nouvelle organisation

1- Phase d'observation (lecture de l'environnement). Début 2020, le pôle projets et prospectives du SDIS décèle une accélération de l'épidémie. Il faut s'orienter vers des changements et les maîtriser (pratiques agiles). Un comité d'observation est constitué. Des leviers agiles reconfigurables sont actionnés au niveau des processus (mise à jour des procédures, travail sur les protections). Début mars, le comité d'observation est renforcé en terme de ressources humaines (leviers agiles). Le 13/3, la cinétique augmente. Il faut gagner en agilité.

2- Phase en poste de commandement (PC), (Mobilisation d'une réponse). Le SDIS passe en mode GOC. Il élabore un tableau de bord permettant le suivi quotidien sur les plans humain, des infrastructures et de la logistique.

Le PC est constitué : du commandant des opérations (directeur), du chef PC (lieutenant-colonel D.) et des « cellules » (administrative/financière, moyens/logistique, renseignements, opérations, médicale, anticipation et communication). Une configuration à 2 étages est mise en place.

Étage « haut » : les chefs de cellule se réunissent 2 fois par jour pour :

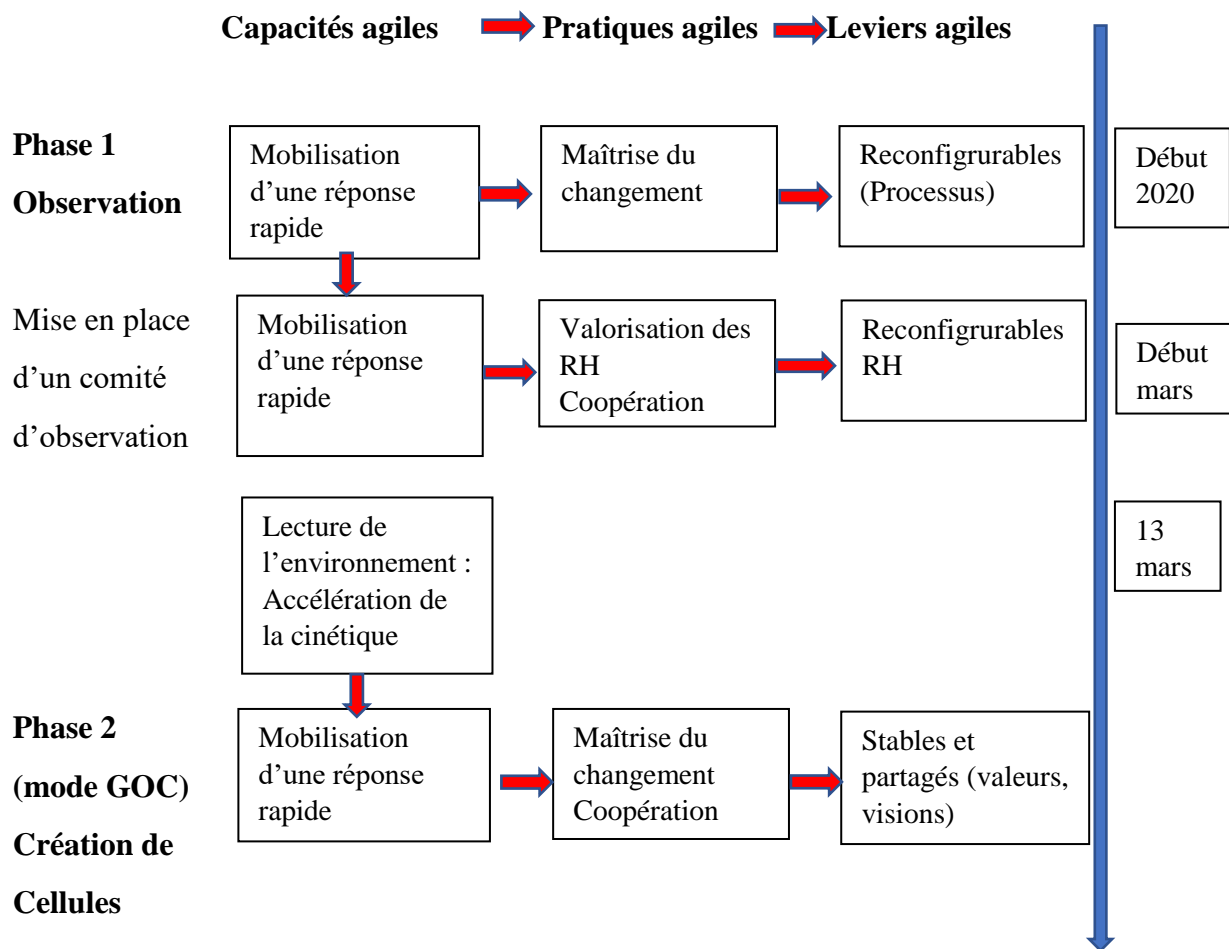
- débriefing la situation et déceler l'incertitude,
- évoquer les problématiques avec réponse immédiate (risque connu ou incertitude décelable). L'incertitude profonde rend difficile la formulation de la problématique. Si une réponse immédiate est impossible, le responsable descend dans sa cellule. (Exemple s'il existe un problème d'approvisionnement en surlunettes on descend dans la cellule moyens/logistique pour qu'elle traite le problème).
- examiner les réponses aux problématiques préalablement commandées (exemple la cellule moyens/logistique a trouvé 3 fournisseurs dans tel délai, à tel coût puis le PC décide).

Étage « bas ». Les cellules sont sollicitées selon la problématique. Son responsable n'est pas forcément un spécialiste pour jouer son rôle de manager et non d'expert. Le SDIS veut éviter un travail en « tuyau d'orgue » à l'encontre de l'agilité.

L'objectif des 2 réunions est de se repositionner en temps réel par rapport à la problématique commandée. L'écart entre le prévu et la réalité provient souvent d'une incertitude décelée par l'agilité des cellules. La problématique validée, la cellule traduit la solution de manière opérationnelle. Il peut y avoir coopération des cellules. Par exemple, la cellule moyen/logistique commande des lunettes en concertation avec les cellules médicale, financière et opérationnelle.

La figure 25 explique les sources de l'émergence de cette agilité.

**Figure 25. Mise en place de la nouvelle structure**



Source : auteur

### 2.3. La cellule anticipation

Le 16/3/2020, le SDIS mobilise la structure mise en place (levier agile) pour maîtriser les changements opérés (pratique agile). Les capacités agiles sont actionnées pour faire face à une incertitude profonde. La lecture de l'environnement amène la cellule à proposer 4 hypothèses :

- maintien de la situation initiale (virus présent sur tout le territoire). Le port des équipements de protection est imposé. Quatre véhicules de secours et d'assistance aux victimes (VSAV) dédiés sont créés, n'intervenant que si la victime est atteinte au niveau respiratoire.
- situation envisageable 1 (pénurie d'équipements de protection). Si présomption ou risque avéré de Covid-19 chez la victime, est envoyé un VSAV dédié.
- situation envisageable 2 (manque de sapeurs-pompiers). Les ressources humaines seront actionnées pour la mise en place d'un système mobilisant les sapeurs-pompiers des CIS importants (voir infra). Les VSAV dédiés sont toujours préconisés.
- situation envisageable 3 (le volume de sollicitation augmente). Tous les VSAV seront équipés pour prendre en charge les victimes du Covid-19.



## 2.4. La cellule communication

L'urgence était de créer une plateforme pour faciliter l'accès aux procédures. Suite aux commandes, et aux demandes de la base, la cellule communication met en ligne des « flashes sanitaires » sur les conduites à tenir et des vidéos. La plateforme comprends une foire aux questions interactive réactive sous 24h. Des logigrammes réalisés par la cellule sont envoyés sur des centres tests pour dialoguer sur le réalisme de la proposition. Il faut responsabiliser le terrain. En intervention il y a peu de certitudes. Ainsi des solutions ont été proposées pour sécuriser les acteurs (plexiglas, armatures réalisées à l'imprimante 3D, etc.). Certaines après expérimentation sont validées par le terrain d'autres pas.

## 3. Résultats

Ils seront examinés au niveau de l'organisation en cellules (3.1.) puis des cellules anticipation (3.2.) et communication (3.3.)

### 3.1. L'ancrage de l'organisation agile au SDIS : les proximités

La confrontation du cadre conceptuel aux informations des entretiens établit un lien entre ce qui fonde l'identité du SDIS (valeurs, vision) et les proximités institutionnelle, cognitive et sociale. Ce socle a permis de reconfigurer l'organisation en maîtrisant le changement. « *Nous avons des valeurs partagées comme la bienveillance, l'universalisme, le droit au secours des personnes* » (E5) approuvé par (E7) qui parle de « *secourisme* ». « *Oui surtout sur le plan des qualités humaines on ne rentre pas tous pour les mêmes raisons mais on reste pour les mêmes choses* ». (E9) « *Si nous n'avions pas les mêmes valeurs, on ne serait pas là !* » (E12). Certains sapeurs-pompiers y ajoutent les valeurs « *d'hédonisme et de stimulation* » (E3 et E8), ce que confirment E2 qui parle « *d'adrénaline* » lors de l'alerte et E11 qui exprime le « *plaisir* » à porter secours d'où une forte proximité institutionnelle. Par ailleurs E2 souligne « *l'importance de la confiance notamment à travers les compétences* » autrement dit les proximités sociales jouent alimentées par les proximités cognitives.

« *La force du groupe est qu'on partage des choses dans l'action. On boit un coup après l'intervention. Les rapports sont francs. L'informel va faire, à travers la synchronisation, que les choses vont se dire* » (E9). L'accent est mis sur la cohésion et ce sont ces proximités institutionnelles sources de valeurs qui fédèrent l'action. « *Même si nous venons d'horizons très différents. Dans la vie normale on se fréquenterait pas. Les moments festifs se déroulent bien notamment dans les traditions de se retrouver tous les jours. Se voir n'est jamais un problème* » (E7). « *L'urgence, c'est notre ADN* » (E1) ce que confirme (E5). Cela dénote de la proximité cognitive, institutionnelle et sociale.

L'objectif du GOC était de donner à ceux qui prennent des décisions un cadre. Le Lieutenant J.-P. (E3) et le Sergent-chef F (E7) confirment son efficacité. Il a pu être opérationnel grâce aux leviers stables et partagés et a impulsé et renforcé les proximités. Notre proposition de recherche 1 semble donc vérifiée.

### 3.2. La cellule anticipation

La commande la plus critique fût : comment éviter un cluster dans un CIS et y faire face ?

La cellule anticipation identifie des contraintes (communiquer avec les personnels, suivre leur santé, adapter la couverture opérationnelle, déterminer les locaux contaminés). Des incertitudes sont décelées mais partiellement (taux de contamination, asymptomatiques, délai d'incubation)

L'hypothèse de fermeture d'un CIS avec transfert d'activités sur d'autres CIS est privilégiée. Ces changements devront s'opérer grâce à des pratiques agiles de coopération entre CIS et à la flexibilité des ressources humaines (levier agile reconfigurable). Les sapeurs-pompiers partagent des valeurs fortes. L'on peut donc raisonnablement penser qu'ils seraient aptes à défendre un autre territoire. C'est déjà le cas pour les SPP qui interviennent sur tout le département. « *La plupart des SPP ont d'ailleurs été SPV* » (E8). « *Nous sommes « tous formés pareil* » (E6) ce que confirme (E3). « *Les pros ont plus de maîtrise, mais globalement ce sont les mêmes pratiques* » (E12). Cela semble dénoter une proximité cognitive forte également au niveau de l'expérience car « *il y a des opérations et formations en commun* » (E9). Les interventions se ressemblent. Ces expériences communes créent de la confiance (proximité sociale). Cela semble également aller dans le sens de notre proposition 1.

Quatre critères déterminent l'éventuelle fermeture d'un CIS : temps, espace, technologie activité.

**Tableau 25. Critères de fermeture ou de maintien d'un CIS**

Ordre	Critères	Seuil d'acceptabilité
1	Temps	Autre CIS à moins de 11 mn (délai d'intervention)
2	Espace	Couverture d'un autre CIS à moins de 11 mn
3	Technologie	Engins spécialisés et spécifiques
4	Activité opérationnelle	Masse d'intervention absorbable par d'autres CIS
5	Espace	Rôle clé dans le système global du SDIS

**Source : auteur**

Le respect des seuils va entraîner le maintien du CIS contaminé et d'éventuels transferts pour relayer le CIS qui fermerait. Ce dispositif n'a pas été employé. Aurait-il pu être mise en défaut ? Nos résultats semblent apporter une réponse négative à nuancer. « *En semaine c'est souvent les SPP de T. qui viennent et c'est OK. Par contre sur d'autres sites plus isolés cela peut créer problèmes. Avec T. ça n'a jamais été conflictuel pas toujours facile, mais on se connaît mieux* » (E9). « *On se côtoie peu cependant, chaque centre est presque étranger* » (E7). Cependant, il

semble que les proximités organisationnelles (culture organisationnelle) et sociales (confiance) auraient pu favoriser cette reconfiguration spatiale. Ainsi, « *les centres de secours ont globalement le même mode de fonctionnement, ... Dans les opérations c'est hiérarchisé donc ça facilite les choses.* » (E2). « *Avec les SPP de T. il y a des coopérations mais peu de contact avec les autres centres. Mais dans l'opérationnel les contacts sont fréquents pour des interventions d'envergure. Il y a aussi des coopération à l'entraînement avec les manœuvres même si elles sont devenues peu nombreuses avec la Covid-19* » (E5). « *Ça se passe bien avec les autres centres dans le contexte de mission de service public.* » (E9) ce que confirment (E12) et (E7) qui parle de confiance mutuelle. *Il y a cependant des degrés de confiance* » (E9). Ainsi, cette « *confiance est assez forte, mais on choisit parfois de donner plus de confiance envers le SPV car il y a davantage d'expérience commune* » (E5). Le Capitaine L. (E2) parle « *d'approche de la confiance par la compétence* » en tant que chef de groupe.

### 3.3. La cellule communication : : l'agilité grâce aux proximités cognitives et sociales

Notre enquête auprès du CIS de C. illustre les réussites de la cellule communication notamment au niveau de la confiance (proximité sociale) et d'une vision et d'un langage identique face à l'incertitude (proximité cognitive). Le sergent-chef F. (E7), le Sergent-chef V (E8). et le Caporal-chef V. (E9) confirment en mettant en avant la réactivité du SDIS.. « *C'est la preuve qu'ils travaillaient en haut* » (E7). « *Dans leurs messages on ne ressentait pas l'incertitude* » (E3). « *Ils ont mis des choses en place. Au démarrage c'était un peu flou et après ils ont mis en place des protections* » (E10).

Le SDIS a pu protéger victimes et personnels d'intervention des CIS de la covid-19 sans remettre en cause le niveau de ses interventions de secours. Le Sergent-chef V. (E8) met en avant « *la réactivité* » du SDIS quant à la communication des mesures de protection ce que confirment les entretiens E2, E4, E6 et E8. Le SDIS a utilisé le « *Just in time training* » (JITT) où l'on forme les personnels juste au moment du besoin. Des modules JITT ont ainsi été créés sous la forme de vidéos sur l'utilisation des équipements de protection individuelle.

Certains sapeurs-pompiers ont aussi souligné la quantité d'information très importante au début. Ils mettent en avant le rôle de la technique qui crée une proximité cognitive « *Nous avons un langage identique* » (E9).

La communication fût aussi ascendante suite aux interrogations de la base mais aussi au niveau opérationnel pour tester des innovations destinées à se prémunir des risques. Pour le Lieutenant-colonel D (E1) « *il faut écouter le terrain et c'est lui qui valide ou pas* ». La structure en cellule a aussi permis des allers-retours incessants entre étages qui ont stimulé le dialogue permettant des innovations. Les proximités sociales et cognitives ont donc joué à bon escient évitant ainsi le risque de verrouillage. Notre proposition de recherche 2 nous semble justifiée.

### 3.4. Les proximités s'imbriquent et s'ajustent pour créer l'agilité

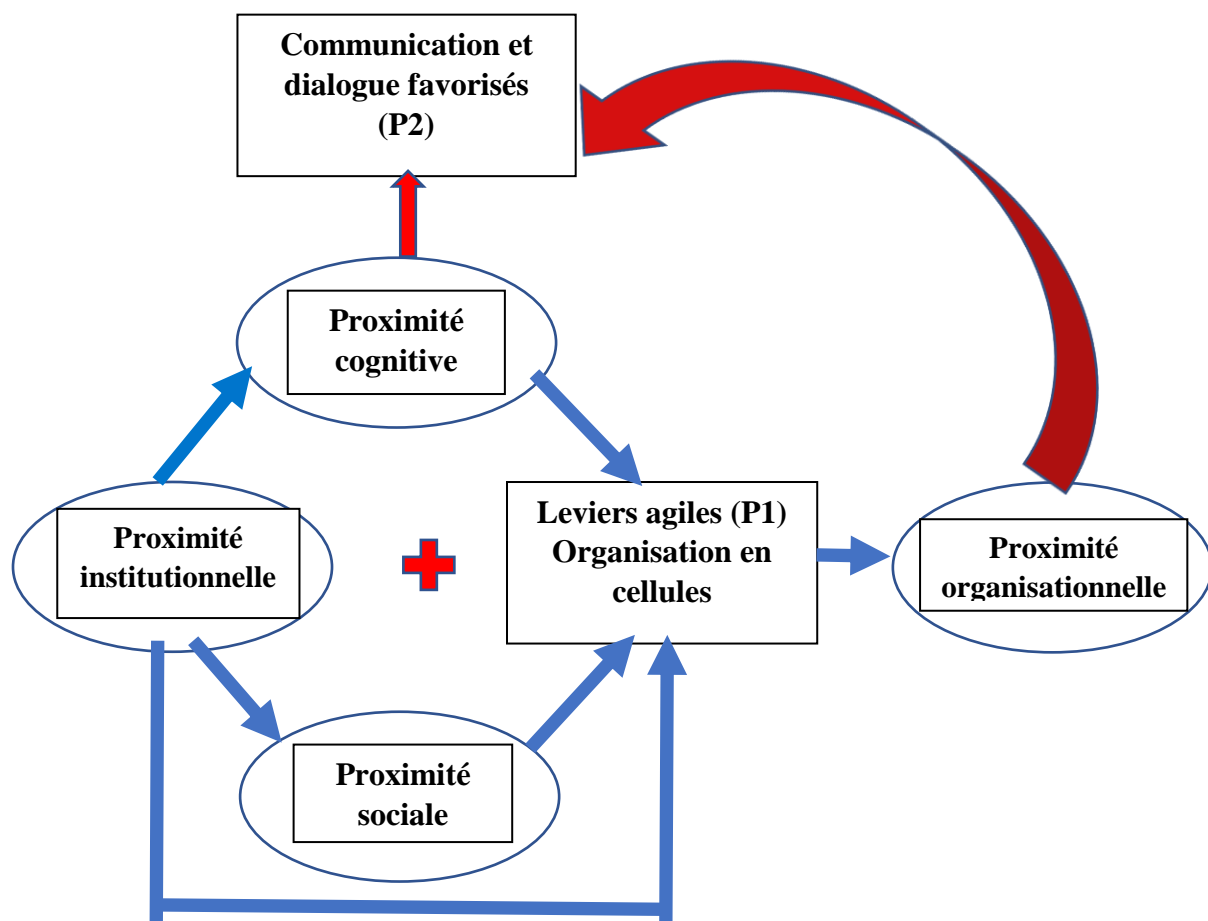
La proximité institutionnelle a joué fortement. Les valeurs sont communes et créent de la confiance (proximité sociale) et un langage identique (proximité cognitive). « *Il y a un vécu commun développé notamment grâce à des retours d'expérience* » (E2). Pour la proximité cognitive, l'expression d'une base de connaissances identique a joué en faveur de la communication. Nous sommes « *tous formés pareils même s'il y a parfois des différences avec*

les SPP » (E6). « Les formations sont là pour fédérer notamment au niveau technique, c'est un socle technique et on échange après la formation. Si par exemple c'était des pompiers de B. le socle aurait permis une qualité de secours. C'est vrai aussi pour les SPP de T., pas d'appréhensions à travailler avec eux, pas de soucis à mélanger les équipes. Grâce au socle technique, le langage est identique » (E9). Il y a un vécu commun important tant dans la caserne qu'en intervention (E2 et E5).

Ces trois proximités en tant que leviers agiles ont permis une proximité organisationnelle pour créer de nouvelles structures (leviers reconfigurables agiles des cas 1 et 2) permettant de mieux lire l'environnement et de donner des réponses à travers le travail des cellules (capacités agiles).

L'organisation a besoin de bases de connaissances et d'un langage commun (proximité cognitive). La pratique des retours sur expériences le démontre. Cela confirme notre 3<sup>ème</sup> proposition de recherche sur l'imbrication des proximités favorable à l'agilité. La figure 26 synthétise notre raisonnement.

**Figure 26. L'imbrication des proximités (maîtrise du changement et coopération (P3))**



Source : auteur

En bleu, nous retrouvons l'illustration de la proposition de recherche 1 (P1), en rouge la 2<sup>ème</sup> (P2) et sur l'ensemble du schéma la 3<sup>ème</sup> (P3).

## 4. Discussion

Les proximités apparaissent comme le catalyseur de l'agilité (4.1). Elle doit s'en nourrir de manière équilibrée (4.2) et s'inscrire dans différentes temporalités (4.3).

### 4.1 Le catalyseur : les proximités

Le contexte nécessitait de s'appuyer sur des leviers agiles partagés. Les sapeurs-pompiers ont des valeurs et une culture fortes ainsi que des routines, ce qui souligne une proximité institutionnelle importante qui devait jouer dans un premier temps. C'est « l'être » de Prange (2021). L'on rejoint les analyses de Nijssens et Paauwe (2012) qui parlent de compétences nécessaires à l'agilité au niveau de l'état d'esprit partagé,

Les éléments fondateurs d'une proximité institutionnelle (valeurs, culture, respect des règlements, habitudes et routines) s'auto-alimentent. Les valeurs guident l'action. « Les institutions encodent de l'information et suppléent ainsi aux limites de la rationalité. En ce sens, elles réduisent l'incertitude associée à toute interaction » (Méziade et al. 2018., p. 37). Les proximités institutionnelles sont prépondérantes à deux niveaux :

- dans l'émergence d'un climat de confiance donc dans la construction de la proximité sociale,
- dans le partage d'expériences fortes liées au terrain et dans l'élaboration d'un langage commun relatif à l'urgence de porter secours (proximité cognitive).

Pour cette dernière, l'expression d'une base de connaissances identique a joué en faveur de la communication. La proximité sociale se construit dans le temps par réciprocité et transparence (Larson, 2012) des membres de l'organisation (cas 3). Il y a eu échange d'information avec le terrain pour valider ou pas des solutions ou répondre à des interrogations à travers les flashes. Les proximités institutionnelles ont facilité les proximités cognitives et sociales (leviers agiles) et les 3 en dialoguant ensemble ont permis une proximité organisationnelle pour créer de nouvelles structures (leviers reconfigurables agiles des cas 1 et 2) permettant de mieux lire l'environnement et de donner des réponses rapides à travers le travail des cellules (capacités agiles).

Ce procédé est récursif. La proximité organisationnelle créée de la culture à travers le respect des règlements et les habitudes favorables à la proximité institutionnelle. Elle développe une proximité sociale sous forme de confiance (Dupuy et Torre, 2004).

### 4.2 Des proximités équilibrées font émerger l'agilité

Appelbaum et al. (2017) parlent d'ancrage. Ainsi, Boschma (2005) affirme que les proximités peuvent diminuer l'incertitude ce qui est le fondement même de l'agilité (Teece et al., 2016). Mais quel degré de proximité est-il nécessaire pour y faire face ? Il s'agit de trouver un équilibre et ce sont les mécanismes de contrôle - plus ou moins contraignants – qui le permettront.. Chez les sapeurs-pompiers, par exemple les proximités institutionnelles sont très importantes à travers le respect des lois, règlements et routines, mais en même temps les valeurs qui traduisent

une culture commune apportent un contrepoids. Ainsi, comme nous l'avons vu, leur culture implique de faire confiance au terrain même si cette expertise vient d'un subordonné, elle sera écoutée.

Il existerait également des compensations (par exemple les proximités géographique et organisationnelle peuvent pallier à une proximité cognitive faible. Boschma (2005) estime qu'elles peuvent surmonter la « déterritorialisation » des acteurs ce qui entre en résonance avec le cas 2.

### 4.3 Les temporalités de l'agilité

L'exemple du SDIS nous éclaire sur le « piège de l'accélération » de Prange (2021). Début 2020, le SDIS a adopté une agilité résiliente (1<sup>ère</sup> orbite) qui le fait agir avec prudence (comité d'observation). Ensuite, la situation se compliquant, il passe à une agilité polyvalente (2<sup>ème</sup> orbite) adaptant le comité d'observation au niveau des ressources humaines (leviers agiles). Enfin, à la mi-mars devant l'accélération de la cinétique et sa complexité il adopte une agilité transformationnelle (3<sup>ème</sup> orbite) avec l'organisation en cellule qui permet d'expérimenter. C'est le « faire » d'une organisation agile qui s'appuie sur ces leviers stables et partagés que sont l'identité, les valeurs, les usages et routines (proximités institutionnelles, cognitives, sociales) mais aussi fait évoluer son organisation et sa communication en choisissant la bonne orbite agile. Les sapeurs-pompiers de Paris ont eu un raisonnement proche (Prieur, 2021). Il s'agit d'une des compétences agiles de Nijssens et Paauwe (2012) : une structure hautement adaptable.

Il fallait rendre flexible l'organisation (principe 4 de Teece et al., 2016). Le SDIS a su anticiper les points d'inflexion (principe 6) grâce à la cellule anticipation et communiquer à bon escient avec les CIS. Le but était d'établir un processus (levier reconfigurable) permettant de fournir une réponse adaptée pour maintenir une présence territoriale de concert avec les CIS (cas 2). Ces mesures n'étaient adaptées que parce que le SDIS estimait avoir les leviers et pratiques agiles nécessaires renforcées à leur tour par la proximité sous toutes ses formes (maîtrise du changement, coopération, etc.).

« Nous avons appris à travailler dans l'urgence sur une période longue. » (E1). Le SDIS a progressé dans ces 2 temporalités : agir rapidement et faire face à l'urgence dans la durée alternant crises et accalmies (principe 5 de Teece et al., 2016). Cet apprentissage organisationnel (capacité agile) permet de traiter l'incertitude profonde. Sur l'ultra court-terme ce sont les proximités stables et partagées (valeurs, identité culturelle, vision du service public) qu'il faut mobiliser. Puis, les reconfigurables sont à solliciter car pouvant agir sur l'urgence permanente. C'est ce qui a été fait avec les cellules grâce aux proximités organisationnelles (cas 1). Les sapeurs-pompiers sont des spécialistes de l'urgence. Mais même eux doivent travailler et apprendre de ces temporalités dont la cinétique semble s'accélérer mais qui au final doivent être relativisées. L'agilité du SDIS lors de la pandémie du covid-19 nous le rappelle.

## Conclusion

La Covid-19 a provoqué de nombreuses incertitudes. Le SDIS devait faire preuve d'agilité. Il s'est appuyé sur ses proximités sociale, cognitive, institutionnelle et organisationnelle.

C'est un apport fort de notre étude car comme le précise Appelbaum (2017) les éléments ancrant l'agilité sont peu étudiés. De plus, il est rare de rapprocher sur le plan conceptuel l'agilité des proximités ce qui nous semble un second apport.

Le SDIS a ainsi co-construit de nouvelles organisations agiles. Le rôle des leviers agiles partagés (valeurs) ont été décisifs avant la montée en puissance des leviers reconfigurables. Ces réponses ont permis de développer une capacité d'apprentissage organisationnel au niveau de l'urgence dans la durée ce qui nous semble être un troisième apport important.

Nous préconisons aux managers des SDIS et des CIS de :

- développer ces leviers que sont les valeurs (proximité institutionnelle) et la confiance (proximité sociale). Cela passe par des formations, des coopérations et expériences communes sur les manœuvres entre CIS (proximité cognitive),
- favoriser les pratiques de retour sur expériences et de dialogue avec le terrain (y compris entre SDIS),
- promouvoir l'organisation en cellule pour prendre en compte les différentes temporalités de l'urgence et adapter le degré d'agilité, ce qui peut être mieux intégré au niveau de la formation des officiers (proximités organisationnelles).

Ces préconisations peuvent intéresser toute organisation voulant construire son agilité dans ses proximités liées à son histoire.

Les méga feux de forêts français illustrent l'échange de bonnes pratiques développant la proximité cognitive. Ainsi, des sapeurs-pompiers spécialistes du « brûlage dirigé » d'autres SDIS sont venus aider leurs collègues aquitains. Les SDIS doivent s'appuyer sur leurs proximités de manière systémique pour être agiles.

Il s'agira de capitaliser cette agilité afin que les SDIS soient des organisation à haute fiabilité aptes à gérer toutes les temporalités de l'urgence et de l'incertitude.







## **Essai 4.**

**L'agilité territoriale d'un  
SDIS grâce à ses proximités  
externes :**

**l'exemple du maintien d'une  
offre médicale d'urgence dans  
un département du Sud-Ouest  
de la France.**



## Essai 4. L'agilité territoriale d'un SDIS grâce à ses proximités inter-organisationnelles : l'exemple du maintien d'une offre médicale d'urgence dans un département du Sud-Ouest de la France.

*Communication au XXXIème colloque de l'AIMS.*

*Annecy, 31 mai – 3 juin 2022*

Concepts étudiés : l'agilité organisationnelle et les proximités

Cadre théorique : les proximités de Boschma (2005) et l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)

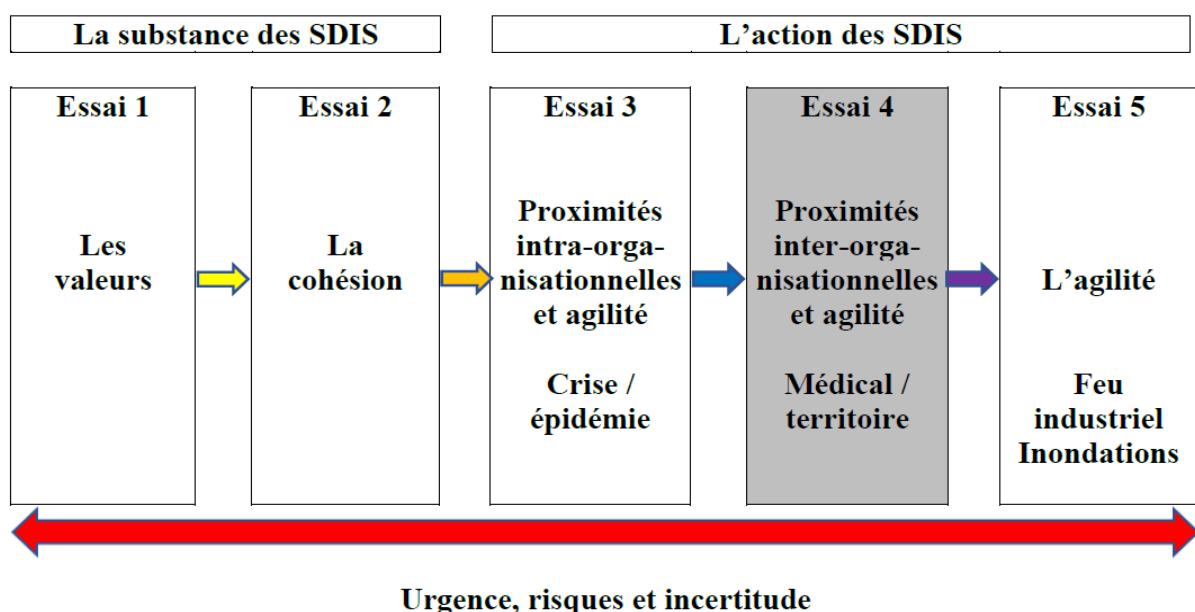
Méthodologie :

- Etudes de cas
- Entretiens semi-directifs avec des responsables du SDIS du Sud-Ouest, du Conseil départemental, du SAMU du département et des médecins de maison de santé de l'Aveyron.
- Traitement des données avec la grille d'encodage proximités / agilité

Résultats :

Les proximités ont permis des comportements agiles de coopération entre partenaires territoriaux

**Figure 27. Chronologie des essais : essai 4**



Source : auteur

## Introduction

Acteurs territoriaux par excellence, les Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) assurent leurs missions de protection civile dans le cadre de l'article L. 1424-2 du code général des collectivités territoriales. Issu de la loi n° 96-369 du 3 mai 1996, cet article distingue les compétences qu'ils détiennent exclusivement (lutte contre les incendies) de celles qu'ils partagent avec d'autres acteurs notamment en matière de secours d'urgence avec le Service d'aide médicale urgente (SAMU). Sous les ordres du Préfet dans le cadre de leur activité opérationnelle, ils sont d'un point de vue administratif sous l'autorité d'un conseil d'administration avec à sa tête le Président du Conseil départemental. Les SDIS travaillent avec de nombreux partenaires tels que les SAMU, les Conseils départementaux auxquels on peut ajouter les médecins généralistes, les Structures mobiles d'urgence et de réanimation (SMUR), les hôpitaux, les Agences régionales de santé (ARS), l'Assurance maladie. Leur action avec ces acteurs s'exerce dans le cadre d'un territoire « prescrit » imposé administrativement, comme l'est le département (Raulet-Croset, 2014). Ainsi se crée une proximité (Boschma, 2005, Geldès et al., 2015) dont les fondements se situent au niveau spatial, dans les valeurs et missions de service public mais aussi dans l'urgence. Ces territoires sont parfois qualifiés de « déserts médicaux » (Alfano et al., 2018 ; Chevillard et al., 2018). Dès lors le problème du maintien d'un service public d'un haut niveau d'urgence médicale se pose. Fragilisés, ils peuvent sombrer dans un état de déficience médicale. Les SDIS doivent faire preuve d'agilité (Charbonnier-Voirin, 2011) en faisant jouer les proximités pour réduire l'espace/temps et coopérer avec les autres organisations dans le cadre de collectifs d'action. S'élabore alors un nouveau territoire qualifié de « construit » (Raulet-Croset, 2014). Cette transition entre deux états a pour vocation à rendre le territoire soutenable. Ce contexte rapproche les SDIS des organisations à haute fiabilité appelées en langue anglaise High reliability organizations (HRO), (Roberts, 1990). Les HRO sont des organisations qui agissent exemptes de toute erreur à long terme. Journé (2009) distingue trois caractéristiques dans les HRO. Elles sont réflexives (s'interrogeant en permanence sur leurs performances), apprenantes (se nourrissant de leurs expériences) et parcourues par des tensions en interne.

Dès lors, dans un contexte d'urgence, comment se créent des proximités entre acteurs permettant à un SDIS de construire des collectifs d'organisations agiles afin de maintenir une action médicale satisfaisante sur un territoire ?

Nous exposerons dans une revue de littérature les notions de territoires construits par une action collective. Dans cette même partie seront reliés les concepts d'urgence, de proximité et d'agilité, ce qui nous permettra de définir notre cadre conceptuel. Ensuite, nous expliquerons la méthodologie utilisée pour tester nos propositions de recherche à travers deux études de cas. Les résultats seront ensuite décrits pour illustrer la coopération entre organisations territoriales afin de mieux maîtriser l'espace – temps. Ils seront ensuite discutés pour démontrer qu'une organisation comme le SDIS peut être agile grâce aux proximités nouées avec ses partenaires, dans un contexte d'urgence.

## 1. Revue de littérature et cadre conceptuel

### 1.1. Des territoires qui suscitent une réponse collective des acteurs

L'offre médicale territoriale fait l'objet de diagnostics locaux réalisés notamment par l'Agence régionale de santé (ARS) sur tout le territoire métropolitain et l'outre-mer (<https://drees.shinyapps.io/carto-apl/>). Dans un contexte de vieillissement de la population et de demande croissante de soins cet état des lieux est redouté à tel point que certains observateurs n'hésitent pas à parler de désert médical, concept qui reste flou malgré les nombreux rapports parlementaires. On peut considérer que dans ce cas, il peut y avoir une rupture d'égalité devant le service public (Alfano et al., 2018) au niveau de l'aide médicale territorialisée notamment d'urgence. Une approche quantitative liée au nombre de médecins sur un territoire prescrit peut s'avérer nécessaire mais non suffisante. L'offre médicale peut être très segmentée entre médecine générale, de spécialité et d'urgence avec des imbrications entre les trois domaines. De nombreux acteurs interviennent plus ou moins directement dans la fourniture de soins sur un territoire. Ces inégalités en matière d'accès au soin sont donc complexes à analyser. Le contexte spatial doit être pris en compte ainsi que celui de l'accessibilité qui apparaît comme l'agrégation de dimensions spécifiques (disponibilité de l'offre médicale, le spatial, l'organisation du service public médical, la possibilité financière d'y recourir etc.), (Penchansky et Thomas, 1981). De plus, les demandes de soins sont influencées par des paramètres sociaux et démographiques (âge, CSP etc.). L'accessibilité potentielle localisée (APL) est un outil de mesure qui tient à la fois compte de l'offre de soin (médecins) mais aussi de la demande (en fonction de l'âge par exemple) de manière territoriale mais aussi extraterritoriale (une demande de soins pouvant provenir de communes adjacentes), (Barlet et al., 2012). L'offre médicale doit donc être appréhendée dans une approche systémique car elle dépasse les zones de la commune et fait intervenir de nombreux acteurs (médecins, Conseils départementaux, ARS et SDIS). Ce constat prend plus d'acuité dans l'urgence parce que l'accessibilité aux soins peut être remise en cause sous la pression spatio-temporelle. Les acteurs doivent alors développer des ressources endogènes (politiques d'accueil de médecins, structuration de l'offre en maison de santé etc.).

Pour Roberts et Béa (2001), les HRO doivent toujours rechercher ce qui est méconnu ce qui passe par un entraînement des membres de l'organisation pour y faire face. Les décisions prises pour le court terme doivent aussi être fiables sur le long terme (idée de temporalités différentes).

La pleine conscience collective (Hardy, 2014) doit permettre aux SDIS en tant qu'HRO de prendre toute information nouvelle susceptible de faciliter la prise de décision. Il convient d'échanger les points de vues notamment avec les autres acteurs territoriaux (SAMU et SMUR), le plus souvent dans l'urgence car c'est le contexte de l'action qui doit aussi être pris en compte. C'est l'objectif qui importe, les manières d'y parvenir pouvant être différentes, d'où la nécessité d'être agile.

Dans une HRO, la production de sens semble essentielle. Ainsi, cela passe par un vocabulaire qui n'appartient pas qu'à la profession mais va au-delà avec la construction d'un vocabulaire commun avec les autres acteurs (proximité cognitive).

L'organisation duale entre SMUR et SDIS des soins d'urgence en France remonte aux années 60. La France a alors opté pour une solution nuancée. C'est le « stay and play » avec l'idée de stabiliser l'état de la victime car les décès sont fréquents au cours du transport. Les Etats-Unis adoptent une conception différente, celle de porter le plus rapidement possible dans un centre d'opération en moins d'une heure. C'est la « *golden hour* »(Guarnelli et al., 2015). Entre l'idée de vaincre l'espace sous contrainte temporelle et celui de prendre le temps de retrouver une normalité physiologique propice au transport de la victime, il peut exister des solutions intermédiaires. Ainsi, à défaut d'avoir accès à des ressources hospitalières de haut niveau rapidement, l'idée est de s'appuyer sur des ressources locales permettant de diagnostiquer, de stabiliser la victime voire de le prendre en charge en mobilisant des ressources endogènes au territoire : mobilisation des médecins sapeurs-pompiers (MSP) et développement de leur vivier, médecins de proximités, meilleure coordination avec le SAMU, dotation de matériel par l'ARS pour les premiers soins d'urgence, utilisation du numérique pour transmettre les premiers diagnostics etc...

Plus les acteurs sont géographiquement proches, plus la probabilité qu'ils développent une relation est forte (Cassi et Plunket, 2014), l'espace n'étant que le miroir de pratiques sociales (Torre et Rallet, 2005).

L'urgence de faire face à ces risques de déséquilibres territoriaux en matière médicale, crée de la proximité entre acteurs territoriaux, source d'agilité. Ce constat nous rapproche de la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1980, 1986 et Latour, 1987) qui permet de comprendre naissance et développement d'un réseau, territorial en l'occurrence. Nous distinguons les phases de problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. La problématisation permet d'interroger le problème et proposer des solutions. A la base un travail de traduction doit permettre une coopération autour d'un projet où sont pris en compte les intérêts mutuels. L'intéressement permet de convaincre les acteurs en validant cette problématisation dans leur cohérence d'action et de construire les relations. Peut alors se constituer et se consolider un réseau. Dès lors, on peut attribuer des rôles spécifiques aux acteurs et opérer une division des responsabilités (enrôlement). Des porte-paroles apparaissent autour du projet. Le réseau peut se fortifier ou s'affaiblir en fonction des rapports entre acteurs (mobilisation).

## 1.2. Les proximités se développent dans l'urgence

Management et urgence sont ainsi associés dans les organisations à travers un continuum récursif où la recherche d'une meilleure gestion amène souvent à l'urgence (Aubert, 2003). Riveline (1991), identifie deux types de complexité accompagnant l'urgence : la complexité de s (différentes interprétations des urgences) et celle d'abondance (multitude d'informations pour l'interpréter). Canetti et al. (2013) définissent l'urgence comme une situation à risque réel dans un bref délai. Fixari et Pallez (1992) font ressortir les aspects positifs de l'urgence.

Simplificatrice de la complexité elle développerait l'efficacité. L'urgence reste une contrainte qui oblige à une réponse dans l'action (Aubert, 2006). L'organisation réactive peut se caractériser par un état d'alerte permanent permettant les ajustements face aux changements de l'environnement (Poirel et al., 2015). Elle se rapprocherait ainsi des HRO (Journé, 2009). Pour Burger-Helmchen et al. (2019), les plans d'urgence sont souvent des routines ou des procédures. Une culture de l'urgence (SDIS), semble proposer une exception à ce constat. En référence à

Boschma (2005) et Geldès et al. (2015), se créent entre ces acteurs des proximités : cognitives (même niveau d'expérience), institutionnelles (valeurs, respect des lois, habitudes et routines proches, normes culturelles communes), organisationnelles (technologies médicales, relations inter organisationnelles), sociales (confiance, expériences communes, réputation, estime).

Les acteurs territoriaux associent valeurs, représentations, histoire, vécu à leur espace d'expression ce qui nourrit des proximités articulées et imbriquées les unes dans les autres (Mériade, 2017). Les membres d'un territoire partagent donc des proximités géographique et institutionnelle articulées. Au-delà des avantages spatiaux de rencontres physiques facilitées, le territoire a alors un dénominateur commun cognitif (Nilsson et Mattes, 2015) ce qui crée de la confiance.

L'urgence s'inscrit de manière circulaire avec les proximités qui dialoguent entre elles ce qui va se traduire par une propriété émergente : l'agilité.

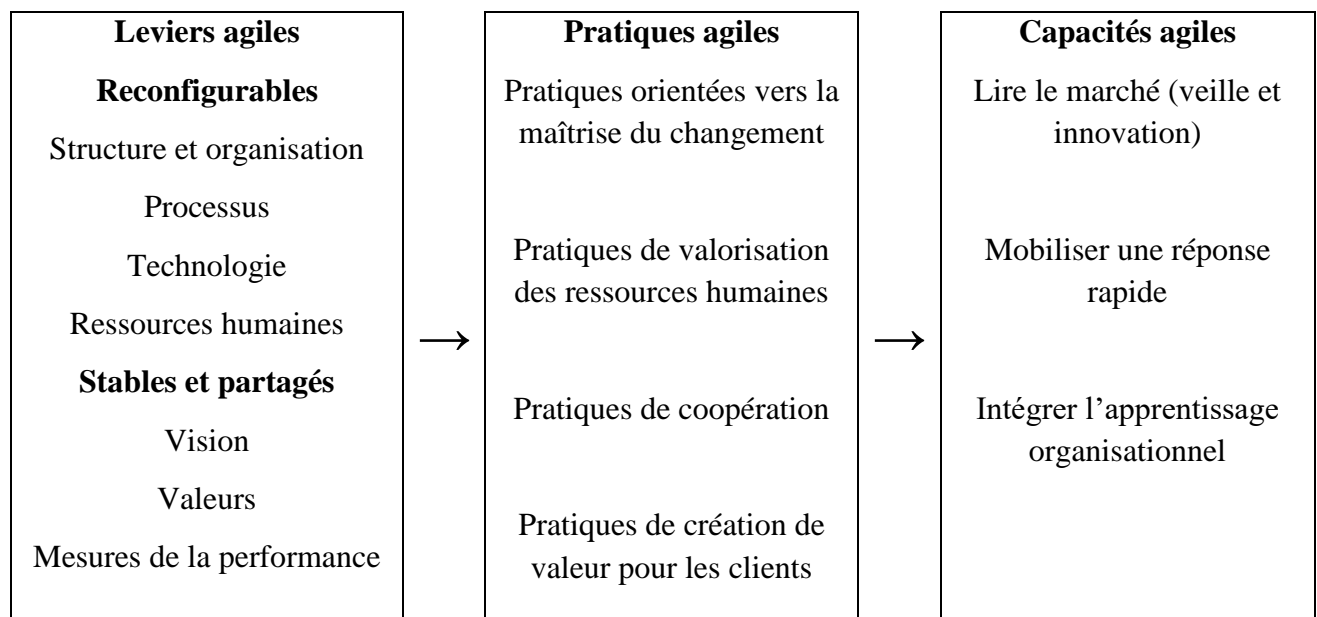
### 1.3. L'urgence d'être agile avec les proximités

L'agilité organisationnelle est la capacité à répondre à un changement présentant une incertitude forte. Shafer (1997) a proposé un modèle théorique de l'agilité avec trois capacités agiles :

- la capacité de « lecture » de l'environnement. A travers la veille dans la recherche d'information, apparait l'aptitude de l'organisation à déceler l'incertitude.
- la capacité de réponse rapide qui se construit sur la flexibilité des ressources et capacités dynamiques, ainsi que leur optimisation.
- l'aptitude à intégrer l'apprentissage organisationnel par retour d'expérience pour capitaliser les bonnes pratiques et améliorer les ressources.

Charbonnier-Voirin (2011) référence des comportements managériaux agiles et met en évidence des leviers et pratiques agiles pour bâtir les capacités agiles de la figure 28.

**Figure 28. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle (voir aussi supra figure 15)**



Source : Charbonnier-Voirin (2011)



Cette représentation peut se lire comme une démarche méthodique de développement de l'agilité organisationnelle face à un environnement complexe (Charbonnier-Voirin (2011)). Dans un territoire sous tension, la déficience de l'offre de soins le rend fragile (manque de médecins, fermeture d'hôpital). Les réponses peuvent être exogènes (puissance publique) ou endogènes. Sur le premier plan les solutions sont rarement suffisantes pour la soutenabilité du territoire. Sur le second, les acteurs peuvent définir un projet collectif pour arriver à un territoire construit (Raulet-Croset, 2014). Il faut être agile et coopérer grâce aux proximités qui les relient dans l'urgence. Le tableau 26 illustre les relations entre proximités et agilité. Il est identique au tableau 24, puisque nous avons utilisé la même grille d'encodage.

**Tableau 26. Relations entre agilité et proximités**

Proximités			Cognitive	Organisa- tionnelle	Institu- tionnelle	sociale
Leviers agiles	Reconfigu- rables	Structures				
		Processus				
		Technologie				
		RH				
	Stables et partagés	Vision				
		Valeurs				
		Mesures performance				
Pratiques agiles	Maitrise du changement					
	Valorisation des RH					
	Coopération					
	Création de valeur					

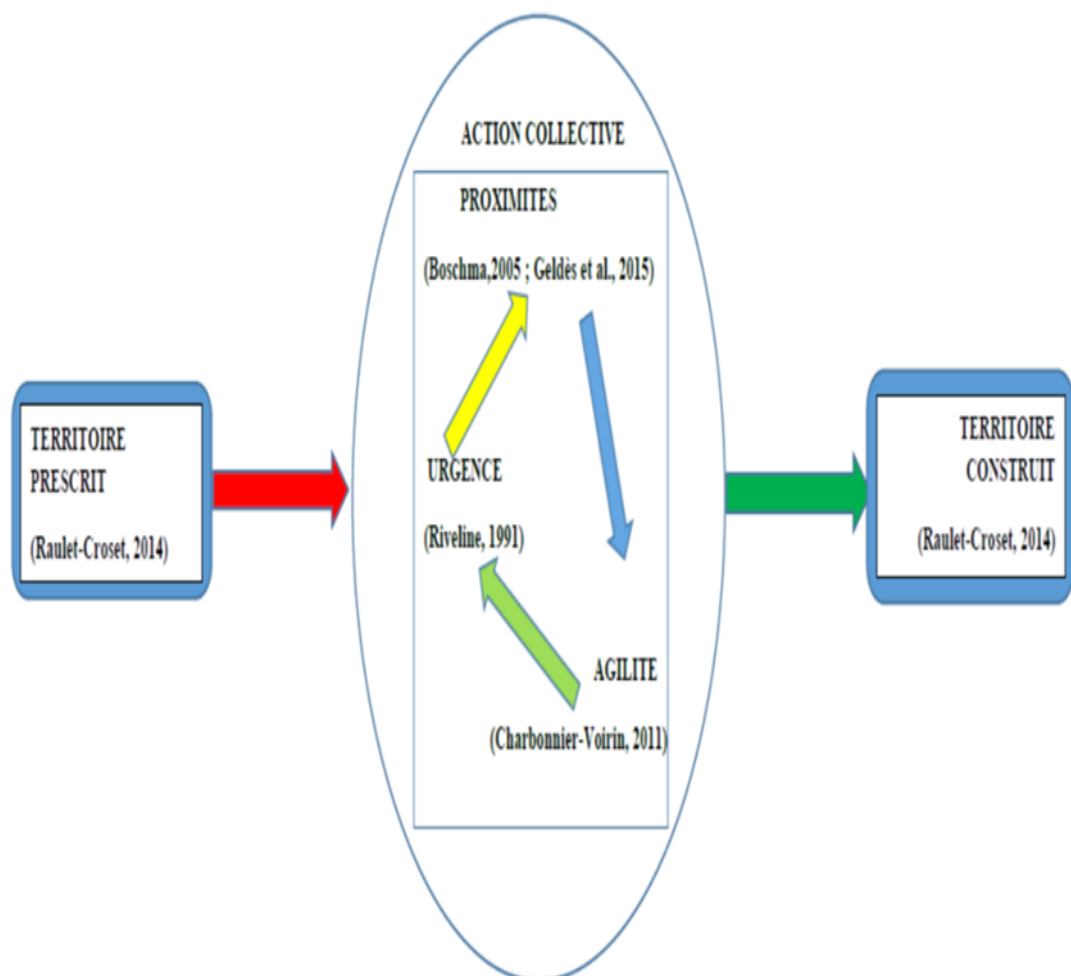
Source : auteur

Une expérience commune dans les soins d'urgence (proximité cognitive), des valeurs proches (proximité institutionnelle), sont des leviers agiles stables et partagés entre SDIS, SAMU et Conseil départemental à actionner dans un premier temps. Les leviers reconfigurables que sont les processus et technologies médicales - en partie communs dans la prise en charge du patient (proximité organisationnelle) - et la confiance entre partenaires institutionnels (proximité sociale) permettent des actions collectives agiles entre les différentes organisations du territoire. Des pratiques agiles de coopération et de maintien du service public peuvent voir le jour et autoriser les capacités agiles de lecture de l'environnement pour mobiliser une réponse adéquate.

#### 1.4. Le cadre conceptuel

Le territoire prescrit doit donc mobiliser les ressources des acteurs. L'urgence crée des proximités et la nécessité d'être réactif et agile. Peut se créer alors une action collective entre partenaires que sont le SDIS, le SAMU, les médecins locaux, le Conseil départemental, l'ARS etc. On peut alors parler de collectif d'organisation permettant de construire un territoire retrouvant un équilibre en terme de soins d'urgence comme l'illustre la figure 29.

**Figure 29. Cadre conceptuel**



Source : auteur

## 2. Méthodologie

Après avoir justifié notre démarche méthodologique (2.1.), nous présenterons les 2 cas étudiés (2.2. et 2.3.) pour valider nos hypothèses.

### 2.1. Démarche méthodologique

La méthode des études de cas nous a semblé pertinente car elle correspondait aux hypothèses auxquelles nous voulions répondre à travers notre problématique (Barlatier, 2018). Il s'agit de montrer ce qui est réalisé concrètement (le quoi) en réponse au pourquoi c'est-à-dire le maintien d'une offre médicale territoriale d'urgence satisfaisante. Le comment est l'urgence qui crée des proximités sources d'agilité ; agilité propre à fournir des capacités pour faire face de manière circulaire à l'urgence (Yin, 2003, 2009). Les deux cas illustrent ces liens car ils traitent d'éléments contextuels forts que sont l'urgence et les proximités entre acteurs territoriaux qui les amènent à créer des collectifs. A notre connaissance, ces facteurs ont rarement été traités ensemble. Ainsi l'urgence de l'action médicale amène une coopération nécessaire entre SDIS, SAMU et SMUR mais ses conséquences quant aux proximités qui s'y construisent restent à évaluer. De plus, les différentes temporalités de l'urgence peuvent ainsi être illustrées à savoir la nécessité de coopérer sur le temps court, mais aussi le temps long ce qui nécessite une anticipation à la base de ces deux études de cas. Nous avons donc pour notre recherche exploratoire interviewé, les principaux acteurs à l'origine du projet et ceux qui font fonctionner les 2 dispositifs. Les entretiens avec les concepteurs de ces projets ont été réalisés de décembre 2021 à février 2022. Nous avons interrogé les représentants des organisations à l'origine du projet. Pour le SDIS, il s'agit du médecin-chef de l'époque (entretien 2, codé E2) et de l'ancien Directeur (E1). Au niveau du Conseil départemental, ont été interviewés le Président (E6) lors de la mise en place du dispositif et le chargé de l'attractivité médicale (E7) Pour le SAMU, son responsable médical (E8) et pour l'Agence régionale de santé (ARS) la responsable du projet (E12) ont été interrogés. Ont aussi été interviewés le médecin-chef actuel du SDIS (E3), le Chef du Centre de secours principal de la partie du département étudiée (E5), ainsi que des médecins de proximité (E9, E10, E11) et le pharmacien du SDIS (E4). Le dispositif de dépose en maison de santé a vocation à s'appliquer à tout le territoire, mais nous avons circonscrit cette étude au nord du département qui nous a semblé révélateur du dispositif. Les protagonistes ont été interrogés sur leur perception de l'urgence, du degré de proximité avec les autres acteurs et sur l'agilité des collectifs d'organisations élaborés, ainsi que sur leur vision du territoire avant et après leur mise en place (voir annexe 5). Les entretiens se sont terminés sur un bilan des dispositifs et leur pérennité.

Le tableau 27 synthétise les différents interviewés.

**Tableau 27 . Caractéristiques des interviewés**

Organisme	Fonction de la personne interviewée	Code des répondants	Durée
<b>SDIS</b>	Directeur (à l'origine des dispositifs)	E1	1 heure
	Médecin-chef (à l'origine des dispositifs)	E2	1 heure 05
	Médecin-chef (actuel)	E3	59 minutes
	Pharmacien	E4	1 heure 10
	Chef de centre (nord du département)	E5	1 heure 05
<b>Conseil départemental</b>	Président	E6	1 heure
	Chargé de l'attractivité médicale	E7	1 heure 05
<b>SAMU</b>	Directeur	E8	57 minutes
<b>Maison de santé</b>	Médecin	E9	44 minutes
	Médecin	E10	38 minutes
	Médecin	E11	58 minutes
<b>ARS</b>	Directeur <sup>14</sup>		1h
	Animation territoriale	E12	54 minutes

**Source : auteur**

## 2.2. La dépose auprès d'un médecin de proximité (en maison de santé ou seul)

Les délais d'intervention peuvent s'avérer très longs, surtout s'il est pris la décision de porter le patient à l'hôpital. La situation s'est aggravée car il n'y a plus d'hôpital de proximité dans le nord du département (en tant que structure d'urgence). Les durées de transport dépassent parfois 90 mn (aller). De plus le SDIS dépend de ses sapeurs-pompiers volontaires (SPV) soit 90% des effectifs. Ces derniers peuvent être mobilisés longtemps au détriment de leur activité professionnelle ce qui crée des tensions avec leurs employeurs. Il faut vaincre l'espace-temps en trouvant des relais. Or, le Conseil départemental a bâti un solide maillage de maisons de santé. L'objectif est de s'appuyer dessus.

Les avantages sont très importants pour tous les acteurs.

- le patient. Il peut envisager un retour rapide et pas d'hospitalisation, le médecin de proximité le connaît mieux ce qui minimise les asymétries d'information,
- les médecins. Leur rôle est valorisé par leur expertise de proximité. Ils sont rassurés dans la prise en charge de l'urgence par le SDIS. Une incitation financière sous la forme d'une majoration de la consultation de quinze euros est prévue,

<sup>14</sup> L'interview du Directeur de l'ARS n'a pu se dérouler qu'après la rédaction de la communication. Nous n'avons donc pas directement cité ses propos.

- l'hôpital et les urgences hospitalières (SMUR). La coopération permet d'éviter la saturation et libère de la ressource pour les « vraies » urgences,
- le SDIS avec une diminution des temps de mobilisation des SPV - donc de meilleures relations avec les employeurs - et une moindre mobilisation des véhicules,
- l'assurance maladie. L'objectif est de réaliser des économies sur les transports et les hospitalisations.
- les transporteurs privés qui sont sollicités de manière plus rationnelle.

### 2.3 Dispositif de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS)

Trois partenaires sont à l'origine de ce projet mis en place en 2017 : le SDIS, le SAMU et l'Agence régionale de santé (ARS). Dans ce département, 25% des interventions du SAMU nécessitent des délais supérieurs à 30 minutes. Le Président François Hollande avait émis l'idée qu'un citoyen ne devait se trouver à plus de 30 minutes de secours d'urgence en France. L'ARS avait alors souhaité mettre en place un dispositif en ce sens. Le département est particulièrement concerné. Son espace administratif prescrit est vaste avec une faible densité (moins de 40 habitants/km<sup>2</sup>). Le Directeur du SDIS (E1) au moment de la création des deux dispositifs met l'accent sur l'importance du ratio de médecins par km<sup>2</sup>. Ensuite, le relief est modelé en creux par des rivières importantes lesquelles structurent cet espace en zones difficilement accessibles et montagneuses. Comment réduire la contrainte spatio-temporelle en contexte d'urgence par l'agilité territoriale et les proximités ?

L'objectif est d'arriver à une meilleure prise en charge des victimes d'accidents graves en attendant le SAMU. Près de 30% des interventions des sapeurs-pompiers en urgence étaient relatives à des malaises souvent difficiles à diagnostiquer mais le plus souvent liés à des douleurs thoraciques. L'idée commune sera de permettre à des médecins sapeurs-pompiers (MSP) - préalablement formés à l'urgence par le SAMU et équipés du matériel adéquat - de télétransmettre un premier bilan cardiaque au médecin régulateur du SAMU. Sur le territoire départemental, le maillage plutôt satisfaisant des sapeurs-pompiers doit entrer en résonance avec la puissance d'action du SAMU. Ces 2 organisations vont être force de proposition pour améliorer le dispositif proposé par l'ARS en innovant dans un projet territorial original. Des moyens sont alors mis en place :

- des centres de secours (concernés par les délais élevés) sont sélectionnés pour constituer des binômes médecin/infirmier sapeurs-pompiers. A ce stade, suite à un important travail de démarchage de la part du médecin-chef de 2017 (E2), ce sont près de 21 médecins sapeurs-pompiers (MSP) exerçant dans 11 centres d'interventions et de secours (CIS) qui participent au dispositif dans un premier temps. Le nombre de CIS montera par la suite en puissance pour représenter près de la moitié des CIS que compte le département. Les infirmiers sont aussi impliqués et des sapeurs-pompiers volontaires des centres en question sont sensibilisés,
- des dotations par centres sont effectuées pour leur permettre de disposer de matériel adéquat (électrocardiogrammes, tablettes pour transmettre les résultats, système de cathéters intra-osseux). Ces matériels sont financés par l'ARS, et mis à la disposition des médecins sapeurs-pompiers (MSP) et infirmiers dans leurs centres de secours. Ils

ont représenté au départ un budget important, validé par le médecin-chef des sapeurs-pompiers (E2) et le médecin-chef du SAMU (E8). Ce budget est en augmentation car le matériel médical coûte cher,

- des formations sont proposées aux médecins sapeurs-pompiers pour les soins d'urgence par le Centre d'enseignement et de soins d'urgence du SAMU (CESU),
- la pharmacie du SDIS devient en partie orientée en ce sens pour assurer un soutien logistique.

### 3. Résultats

Deux exemples illustrent donc l'agilité du SDIS pour faire face à l'urgence en faisant jouer les proximités. Ce sont les dispositifs de dépôt auprès d'un médecin de proximité (3.1.) et celui de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS) (3.2.). Nous ferons ensuite la synthèse de leurs résultats (3.3.).

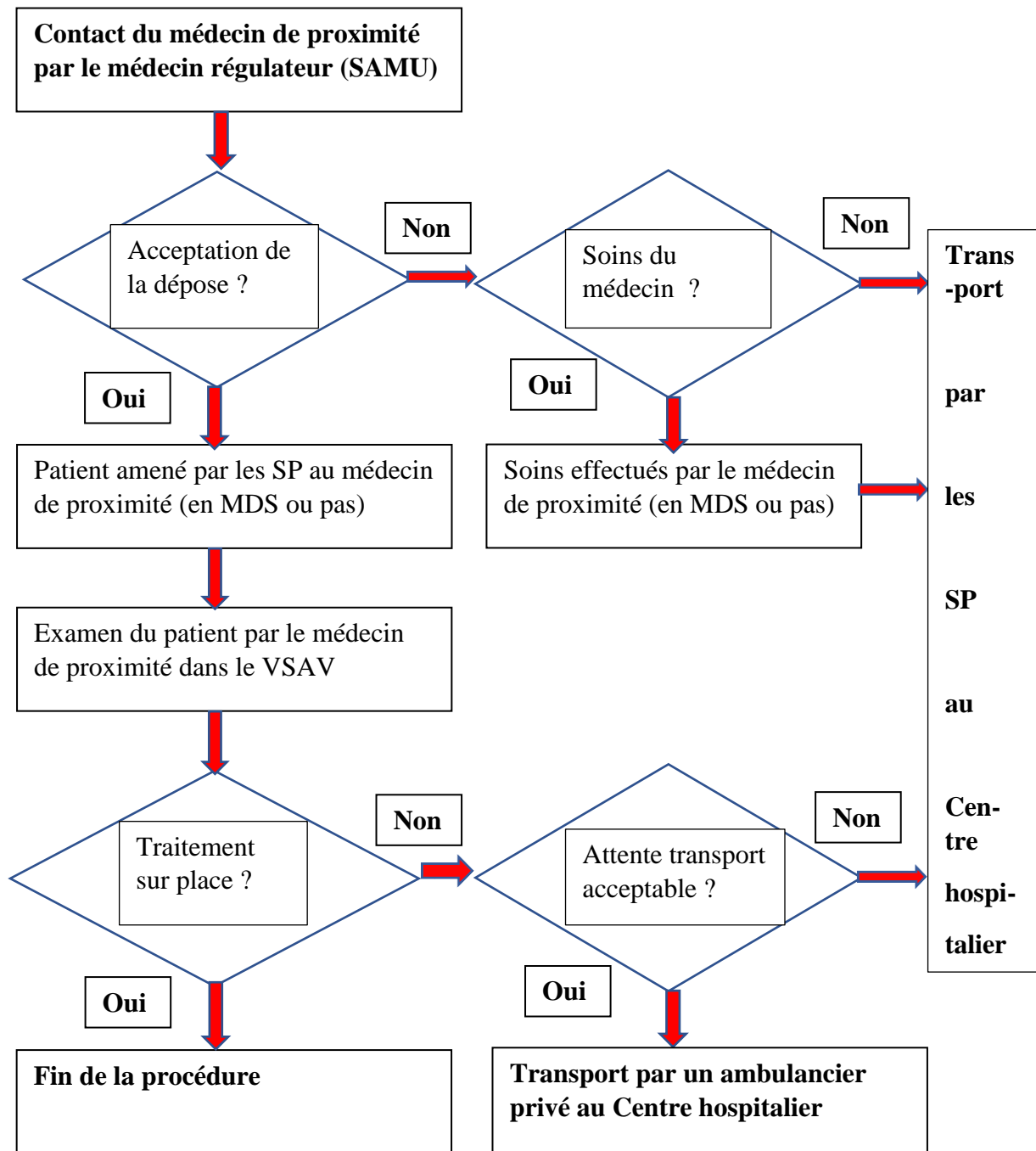
#### 3.1. La dépôt auprès d'un médecin de proximité (en maisons de santé ou seul)

Un constat : les délais d'intervention des sapeurs-pompiers peuvent s'avérer très longs, surtout s'il est pris la décision de porter le patient à l'hôpital. Si l'état de santé du patient pris en charge dans l'urgence est très grave il est conduit à l'hôpital. Dans les autres cas, deux situations sont envisageables :

- Situation 1. Le patient est reçu dans une maison de santé au lieu de l'envoyer à l'hôpital.
- Situation 2 la situation est momentanée et le SDIS a un rôle de « tampon » en attendant de le porter à l'hôpital. Le processus est illustré dans ses détails par le logigramme de la figure 30.

Le processus est illustré dans ses détails par le logigramme de la figure 30.

Figure 30. Logigramme de la dépose auprès d'un médecin de proximité



Légende

MDS : Maison de santé

SP : Sapeurs-pompiers

VSAV : Véhicule de secours et d'assistance aux victimes

Source : auteur

### 3.2. Dispositif de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS).

Nous rappelons que trois partenaires sont à l'origine de ce projet mis en place en 2017 : le SDIS, le SAMU et l'Agence régionale de santé (ARS). Le département était fragilisé par son vaste espace administratif et une faible densité de population. Ensuite, le relief est difficile et montagneux.

Dans ce contexte pour l'année 2019 (ante Covid-19) ce sont près de 67 télétransmissions de type électrocardiogramme qui ont ainsi été effectuées. Les avantages apparaissant multiples :

- meilleure prise en charge de la victime localement,
- aide à la décision pour le médecin régulateur,
- économie en termes de mobilisation des ressources SAMU et SMUR notamment.

### 3.3. Synthèse des résultats

Il était urgent d'agir. Madame T. du Conseil départemental le confirme. « *Il a fallu remplacer un médecin sur deux* ». La situation était grave et difficilement réversible. « On a limité la casse » nous confirme-t-elle. Sans les proximités entre partenaires territoriaux, ces projets n'auraient pas pu voir le jour. Les SDIS - sur leurs territoires - ont des activités multiples et beaucoup sont concourantes avec d'autres acteurs. C'est le cas en ce qui concerne la médecine d'urgence. Leur action transversale les met donc potentiellement en position de leader quant à la naissance d'actions collectives concertées avec les autres acteurs territoriaux (Michaux et al., 2011).

Dès lors les proximités notamment cognitive (expériences communes) et institutionnelle (normes et valeurs communes) peuvent aider à construire un comportement agile de coopération. Sur ce territoire c'est ce qui a facilité une collaboration première notamment entre le SDIS, certains médecins de proximité (médecins sapeurs-pompiers ou pas) et le SAMU. Il existait donc des « potentiels de proximité » (Torre, 2009) propres à s'exprimer. Les pouvoirs publics ont permis de fournir un cadre pour que naisse un système d'action collective de médecine d'urgence. En effet, dès 2008, le Président du Conseil général Monsieur L. souhaitait que son département tende vers un certain seuil de population. Cela passait par un travail sur l'attractivité du territoire et notamment une couverture médicale satisfaisante. Il s'en est suivi un vaste plan de regroupement des compétences médicales dans le cadre de maisons de santé pour saisir les opportunités de financement offertes niveau européen. M. L. avait eu alors une lecture anticipatrice de l'environnement médical (l'âge moyen des généralistes était élevé) pour mobiliser une réponse urgente adaptée également sur le plan quantitatif : attirer sur le territoire de nouveaux médecins notamment en leur permettant d'accomplir leurs stages de généraliste dans le département. « *L'urgence a aidé et on s'en est inquiété avant les autres, mais les objectifs étaient communs* » nous dit le Président L.

Des proximités s'étaient déjà créées entre eux lors d'un premier projet. Celui-ci consistait pour le Conseil départemental à attirer des médecins sur son territoire par différents moyens (dispositifs d'accueil pour les médecins, stage d'insertion pour les internes). C'est sur ce dernier dispositif que s'est greffé le SDIS, lequel a proposé aux stagiaires accueillis de suivre un stage de 5 jours d'immersion en milieu sapeurs-pompiers (2012). Les médecins étaient d'une manière



générale demandeurs car ils ne sont pas préparés à une action d'urgentiste. « *La prise en compte de l'urgence était un frein à l'installation* » nous explique le Médecin-chef A. Le SDIS manquait en effet de MSP. Il partageait avec le Conseil départemental des valeurs communes (proximité institutionnelle), un même langage (proximité cognitive). Autant de levier stables et partagés permettant des pratiques agiles de coopération et de maintien du service public pour l'utilisateur. Ces proximités ont été un des ferments qui ont nourri de la confiance voire de l'amitié à travers ces expériences communes (proximité sociale) ainsi qu'un début de relations inter-organisationnelles (proximité organisationnelle). Tous ces éléments ont joué à plein dans un premier temps pour le projet de dépose en maison de santé mais également dans le dispositif de médecins sapeurs-pompier intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS). Ils ont permis aux acteurs locaux de développer des capacités agiles sur ce territoire prescrit en termes de lecture de la situation de désert médical pour mobiliser une réponse rapide et efficace dans la prise en charge de l'urgence médicale. « *Beaucoup de médecins de la dépose ont fait d'ailleurs le stage d'immersion chez les sapeurs-pompier* » confirme le Médecin-chef A. Grace aux proximités (notamment sociales) développées avec des médecins locaux pouvant encadrer ces stagiaires et l'Université, s'est alors constitué un « vivier » de jeunes médecins pouvant potentiellement s'installer, d'autant plus que d'autres dispositifs basés sur la facilitation de l'accueil de nouveaux médecins furent instaurés. Cette collaboration est de nature gagnant – gagnant. En effet, le SDIS manquait de médecins sapeurs-pompier. Par ailleurs, être médecin en milieu rural dans une « zone blanche » éloignée des centres hospitaliers c'est pouvoir faire face à l'urgence. Or, si beaucoup de médecins ont peu d'appétence pour la médecine d'urgence, les sapeurs-pompier ont des compétences de haut niveau en la matière. Les proximités se créent dans l'urgence car comme le souligne le Lieutenant R. « *l'urgence fait peur, donc le médecin est bien content d'avoir des sapeurs-pompier en appui.* » De plus, les sapeurs-pompier sont la liaison qui permet de traduire le langage de l'urgence du SAMU. « *Les sapeurs-pompier m'ont aidé à parler leur langage* » nous confie le Docteur G. en maison de santé et médecin sapeur-pompier. Le Lieutenant R. estime que le projet de dépose en maison de santé permet aussi de créer de la proximité dans le sens où les médecins généralistes voient alors les sapeurs-pompier travailler dans leur technicité liée à l'urgence. « *La confiance est primordiale et elle se développe lorsque l'on travaille ensemble* » (proximités organisationnelle et sociale). « *Avec le SDIS on a toujours eu de bonnes relations commune et un respect mutuel, avec l'envie d'avancer ensemble pour la population et d'améliorer le système* » nous dit Mme P. de l'ARS. Le projet de MSP-IDS agit aussi en ce sens en permettant de réduire la contrainte de l'espace-temps puisque sa cible est l'éloignement à plus de 30 mns du Centre hospitalier pour certaines zones. Il est aussi porteur d'externalités de proximité importantes au niveau de l'urgence (voir infra).

#### 4. Discussion

Ces études de cas nous enseignent que toute méthode ou action managériale est tributaire du contexte institutionnel et organisationnel dans lequel elle se déploie (Journé et al., 2012) mais aussi spatial. A la base est l'urgence de la situation qui a facilité la création de proximités et des

solutions innovantes (4.1). Ensuite, nous analyserons les deux dispositifs quant à l'agilité et aux proximités mis en œuvre (4.2.). Enfin, nous discuterons des réseaux territoriaux établis en esquissant leurs bilans et leurs perspectives pour un territoire construit pérenne (4.3.).

#### 4.1. L'urgence facilite les proximités et l'innovation territoriale de manière endogène

Le SDIS en HRO a dû agir rapidement pour faire face à l'urgence de la situation de la maîtrise de l'espace/temps défavorable de prime abord au maintien d'un service public de soins d'urgence de qualité. Il fallait alors mobiliser des ressources endogènes et c'est l'urgence de la situation qui a permis de démultiplier les proximités qui s'étaient créées entre eux. L'imbrication des proximités sur le territoire l'a favorisé entre ces acteurs (Mériade et al., 2018). Ainsi dans le dispositif de dépose en maison de santé, la présence des sapeurs-pompiers a rassuré les médecins locaux - peu formés à l'urgence et la redoutant - car s'était créée notamment une proximité sociale en terme de confiance (Mériade et al., 2018). De même, c'est parce qu'il existe des valeurs communes (proximité institutionnelle) et donc de la confiance (proximité sociale) qu'a pu être mis en place le dispositif MSP-IDS. Ce dernier faisant face aux nécessités de l'urgence a permis au sein de la chaîne de secours, de créer des proximités organisationnelles dans lesquelles se sont imbriquées des proximités cognitives (même bases de connaissances) de manière tacites mais aussi formelles à travers notamment l'intervention du Centre d'enseignement des soins d'urgence (CESU) pour former les MSP intervenant à la demande du SAMU.

Nous l'avons vu précédemment, Fixari et Pallez (1992) estiment que l'urgence pourrait stimuler la créativité et l'engagement des acteurs. L'organisation réactive et agile - qu'a été le SDIS en l'occurrence - a fait jouer ce côté positif de l'urgence. Dans le contexte de la chaîne de secours, il fallait trouver des compromis sur ce territoire difficile d'accès entre stabilisation de l'état de la victime et prise en charge de l'urgence par des moyens idoines (Guarnelli, 2016). Les 2 dispositifs décrits nous semblent aller en ce sens en créant des solutions hybrides. La dépose en maison de santé se rapprochant de la tradition française de stabilisation du patient et celui de MSP-IDS permettant de rapprocher le patient le plus rapidement possible des soins d'urgence (Golden hour). Dans ce département les acteurs connaissent bien le territoire et ses difficultés nous dit le Contrôleur Général F. (E1). Cela facilite la coopération.

#### 4.2. Processus

Il existait un cadre favorable. Un réseau d'acteur s'est constitué entre Conseil départemental, médecins de proximité et le SDIS dont nous avons esquissé le rôle pivot de « traduction » des problématiques d'urgence. S'est créée un collectif d'organisations type réseau territorialisé, qui sans pouvoir être qualifié de méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005) pouvait s'en inspirer. Ce constat nous rapproche de la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1986, Latour, 1987). Ce système est complexe car il doit rapprocher des acteurs ayant parfois des logiques différentes. Ce qui a permis son succès est son agilité, la détermination des porteurs de projet, l'urgence et les proximités développées entre certains acteurs qui ont permis de faire dialoguer entre elles les organisations concernées. Ce réseau est passé par les phases classiques de problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation. Elles apparaissent dans le tableau 28.




**Tableau 28. Phase de construction du réseau d'acteurs**

Phases	Application au territoire du département
<b>Problématisation</b>	<p>Des problématiques sont formulées par le Conseil départemental et le SDIS. Par exemple, le SDIS va jouer le rôle de « traducteur » au niveau de l'urgence entre médecins de proximité et SAMU Des solutions sont envisagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de l'accès au soin qui nécessite restructurer l'offre médicale avec les projets de maison de santé,</li> <li>- Faire découvrir le département à des stagiaires internes en médecine,</li> <li>- Améliorer la prise en charge de l'urgence.</li> </ul>
<b>Intéressement</b>	<p>Ces problématiques vont s'adapter à la réalité des acteurs et susciter leurs intérêts dans leur logique d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les stages proposés aux internes en médecine vont susciter l'intérêt du SDIS (stage d'immersion médecin sapeur-pompier),</li> <li>- le projet de dépose en maison de santé permettra au SDIS de rationaliser ses interventions. Les employeurs verront leurs volontaires moins mobilisés et des économies peuvent bénéficier à l'ARS et à la CPAM. Les médecins de proximités sont reconnus dans leur action.</li> <li>- Dispositif MSP-IDS, le SDIS fidélise ses MSP avec bénéfice du Centre de formation du SAMU. Ce dernier réduit ses coûts d'opportunité. Les dotations médicales, mutualisées peuvent être utilisées de manière optimale.</li> </ul>
<b>Enrôlement</b>	<p>Les projets de dépose en maison de santé et de MSP-IDS vont diviser et répartir les tâches entre médecins de proximités, SDIS et SAMU.</p>
<b>Mobilisation</b>	<p>Le réseau se consolide et devient gagnant / gagnant. En effet, il permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de prendre en compte la complexité et de construire des proximités,</li> <li>- d'être économe en ressources en termes de temps et de financement mais également de réduire les coûts d'opportunité.</li> </ul>

**Source : auteur**

Le SDIS devait faire jouer les proximités en tant que levier agile avec les autres partenaires territoriaux que sont : le SAMU et l'Hôpital, l'Agence régionale de santé (ARS) et les médecins dans ou hors maisons de santé participant au système. A partir des proximités et leviers décrits l'idée était d'adopter des comportements agiles pour permettre une médecine d'urgence de qualité. Au vu des contraintes temporelles cela devait passer par une coopération. Les proximités développées par l'urgence ont autorisé à partir des leviers agiles stables et partagés de reconfigurer d'autres leviers notamment ceux liés à la structure organisationnelle mais aussi aux ressources humaines médicales. Cela a permis les pratiques agiles de coopération dans la prise en charge du patient selon son état. Ce processus est décrit dans la figure 31.

**Figure 31. Relations et synergies entre comportements agiles et proximités**

<b>LEVIERS AGILES</b>		<b>PROXIMITES</b>
<i>Stables et partagés</i>		
> Vision commune du territoire (Espace / Temps / Urgence)	↔	Institutionnelle et cognitive
> Valeurs partagées	↔	Institutionnelle
> Mesure de la performance dans l'urgence	↔	Institutionnelle
		
<b>Reconfigurables</b>		
> Structures de la chaîne de secours d'urgence	↔	Organisationnelle
> Processus de prise en charge du patient	↔	Sociale
> Technologies utilisées (VSAV, cathéters osseux, électrocardiogrammes, tablettes...)	↔	Organisationnelle
		
<b>PRATIQUES AGILES</b>	↔	<b>PROXIMITES</b>
> Maîtrise du changement	↔	Sociale et institutionnelle
> Coopération	↔	Sociale et institutionnelle
> Création de valeur pour l'utilisateur du service public	↔	Institutionnelle
		
<b>CAPACITES AGILES</b>		
> Lecture de la complexité du territoire : zones blanches, désert médical, territoire non soutenable.		
> Mobilisation d'une réponse adéquate en terme d'urgence : dépose en maison de santé et MSPIDS		
> Intégrer l'apprentissage organisationnel : coopération, meilleure connaissance de l'urgence, effet d'expérience...		

Source : auteur

### 4.3. Bilan des deux projets

Pour ces deux projets de nouvelles pratiques coopératives ont pu naître sous forme d'une organisation allant au-delà de chaque entité partenaire. Ces liens se construisent aussi dans l'urgence car et ainsi se sont également constituées des capacités agiles. Les partenaires ont une lecture proche de la situation c'est-à-dire de la nécessité de coopérer dans un partenariat gagnant-gagnant. Par exemple pour le Docteur A. (E2), le SAMU a compris la fragilité des sapeurs-pompier en termes de médecine d'urgence et de disponibilité des volontaires notamment vis-à-vis des employeurs. Sylvie H (généraliste) souligne aussi le rôle du SDIS et de son ancien Médecin-chef « *Le Docteur A. a créé du lien notamment avec les autres acteurs. Elle est pragmatique et dans la coopération* ». Ainsi s'est constituée une réponse adéquate où chaque protagoniste trouve son intérêt dans le cadre de son action. Ici, les synergies sont nombreuses et permettent au territoire de ne pas tomber dans une situation non satisfaisante.

Le projet de « dépose en maison de santé » est très récent mais il semble pérenne car il se base sur le terreau des proximités et permet une agilité territoriale entre partenaires. La coopération a beaucoup appris aux partenaires sur eux-mêmes mais aussi dans une meilleure connaissance intrinsèque. Sur la commune du cabinet du Docteur G., le système a été encore davantage poussé. Dans le cadre du département, cette commune pourrait être un laboratoire d'innovation préfigurant ce que pourrait être ce dispositif si l'on mobilise toutes ses potentialités. En effet comme dans tout système, le dispositif est appliqué dans les règles mais aussi se traduit par des évolutions permettant de pallier à ses insuffisances. En effet, des sondés (le Docteur S. et le pharmacien du SDIS (E4) le Commandant F.) ont mis en évidence le fait que le centre d'appel d'urgence n'avait pas toujours le réflexe de solliciter les médecins de proximité pour une dépose. Le fait d'être médecin sapeur-pompier comme le Docteur G. lui a permis de nouer des liens forts avec les sapeurs-pompier qui parfois sollicitent directement le médecin de proximité pour une dépose. Ce palliatif permet une montée en puissance du système qui lorsqu'il sera appliqué depuis quelques années devrait être pérenne et se développer.

Pour le dispositif de MSP-IDS, le collectif mis en place semble également efficace pour maîtriser la complexité de l'espace/temps et apporter une réponse à l'urgence. Les avantages se situent au niveau de la victime prise en charge plus rapidement. Les acteurs du terrain bénéficient à la fois du matériel d'urgence (cathéter osseux, électrocardiogramme, tablettes) mais aussi du Centre de formation SAMU (CESU) pour monter en compétences. Le matériel n'est pas assigné à un seul médecin comme dans d'autres départements, mais à un médecin sapeur-pompier qui de facto « affecte » le matériel à l'ensemble du Centre de secours auquel il est rattaché. Apparaît alors l'intérêt d'associer à ce MSP un infirmier dans le cadre d'un binôme et de faire monter en compétences d'autres sapeurs-pompier du Centre pour qu'ils puissent aussi pratiquer certaines remontées d'information d'urgence (électrocardiogramme transmis par tablette au SAMU par exemple).

Pour l'avenir nous pouvons énoncer les préconisations managériales suivantes. Le dispositif de dépose en maison de santé doit monter en puissance car il est gagnant-gagnant pour tous les acteurs et au premier plan pour la victime. Pour cela il doit s'ancrer dans les pratiques. Ainsi les médecins régulateurs (SAMU) doivent acquérir davantage le réflexe de solliciter les sapeurs-pompier pour la dépose. Pour les médecins sapeurs-pompier intervenant à la

demande du SAMU (MSP-IDS), le SDIS devra traduire l'efficacité et l'utilité du dispositif de manière très claire. En effet, le matériel fourni et financé par l'ARS coûte très cher et celle-ci a forcément une lecture plus comptable des choses puisque c'est justement son objet. L'on peut espérer que les proximités sociales qui sont nées entre les concepteurs de ces projets facilitent cela.

## Conclusion

Le SDIS a agi en HRO. Cette qualification pourrait s'appliquer au sein d'un territoire à toute organisation qui est le creuset d'une action collective permettant de passer d'un territoire prescrit fragile à un territoire construit pérenne. En impulsant une action collective sous l'égide du SDIS pour faire face à l'urgence de la situation, les acteurs locaux ont créé des dispositifs pour l'accès aux soins de la population de leur territoire prescrit. Ils ont ainsi créé de manière informelle des dispositifs propres à construire un territoire capable d'apporter une réponse satisfaisante sur le plan de l'offre médicale d'urgence.

Les proximités ont joué à plein dans toutes leurs dimensions permettant au SDIS d'être moteur et de construire avec ses partenaires locaux un réseau territorial agile. Face à l'évolution complexe de cet environnement, le Conseil départemental, le SDIS et le SAMU ont su déceler les incertitudes. Elles étaient liées au manque de médecins, de MSP et à la difficulté de faire de la médecine d'urgence sous la contrainte de l'espace qui de facto renverse la problématique vers des médecins de proximité manifestant parfois peu d'appétence en la matière. Les points d'inflexion repérés (Teece et al., 2016), seuls des comportements agiles pouvaient permettre de stabiliser et d'améliorer la situation en terme de médecine d'urgence sur ce territoire. L'agilité du SDIS est donc apparue avec la constitution d'un vivier de MSP dense. Ces derniers ont joué le rôle de médiateur/traducteur entre médecins de terrain - le plus souvent ruraux - et l'organisation de la chaîne de secours d'urgence et ses acteurs traditionnels (SAMU et SMUR). En effet, tout médecin de campagne est tôt ou tard confronté à l'urgence du fait de la forte contrainte espace/temps. Ainsi, le SDIS a-t-il pu se servir des proximités déjà importantes qu'il avait créées avec ces différents acteurs pour mettre en place les dispositifs étudiés d'où ont émergé des collectifs d'organisation. Des capacités agiles ont alors vu le jour permettant de mobiliser des réponses adéquates et rapides à l'urgence comme nous l'avons vu.

Nous pouvons remarquer de surcroît que le SDIS a permis de rassurer les acteurs de terrain que sont les médecins généralistes (cas de la dépose en maison de santé) mais aussi de les faire monter en gamme en devenant MSP puis MSP intervenant à la demande du SAMU. Apparaissent alors des externalités de proximité permettant la naissance de la 3<sup>ème</sup> capacité agile qui est l'apprentissage organisationnel dans le collectif mis en place.

Sur un territoire potentiellement en péril, peuvent donc se construire - à l'aide des proximités - des collectifs d'organisation permettant des capacités agiles. On passe alors à un territoire construit qui acquiert un équilibre permettant en l'occurrence une médecine d'urgence efficace. Acteur fondamental en la matière, le SDIS a eu besoin de travailler avec ses partenaires de la chaîne de secours tant en aval qu'en amont. Sur ce dernier point apparaissent centrales les

proximités qu'il a pu nouer avec le Conseil départemental lequel par sa politique volontariste, a su attirer de jeunes médecins sur le territoire étudié. En permettant de se greffer aux dispositifs mis en place pour la stage d'immersion de cinq jours en milieu sapeur-pompier, le département a permis au SDIS de développer son vivier de MSP dont nous avons démontré l'importance dans la pris en charge de l'urgence médicale. Ainsi, le territoire a évité de voir apparaître des zones de désert médical et a trouvé un équilibre satisfaisant à ce niveau. Il s'agira donc dans une prochaine enquête de comprendre auprès des acteurs concernés et notamment les jeunes médecins s'étant installés sur le département et devenant -ou pas- MSP, quels ont été les ressorts de leurs motivations et de ce fait comment développer cet autre dispositif agile.







**Essai 5.**

**Le degré d'agilité face à des  
risques anticipables :  
cas d'un feu industriel et d'un  
épisode pluvio-orageux pris  
en charge par le SDIS du  
Nord**



## Essai 5. Le degré d'agilité face à des risques anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux pris en charge par le SDIS du Nord

*Chapitre d'ouvrage, collection Profession cadres service public*

Concepts étudiés : l'agilité

Cadre théorique : l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)

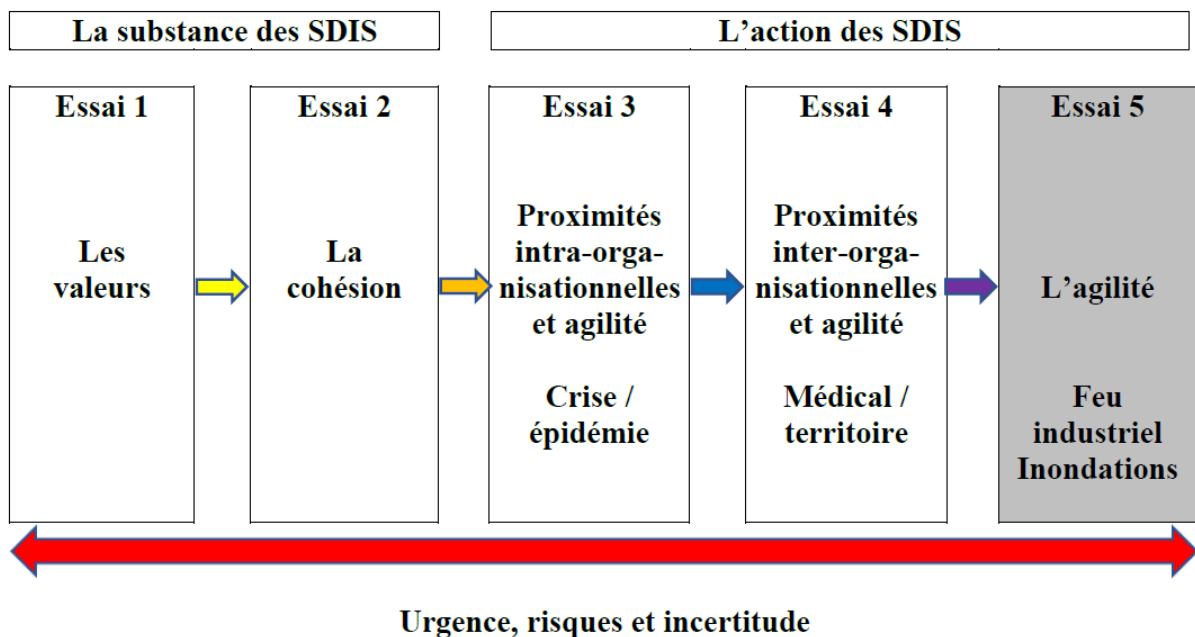
Méthodologie :

Etudes de cas face à des risques plus ou moins anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux.

Résultats :

- face à un risque les SDIS doivent s'appuyer sur des leviers stables et partagés comme les valeurs et la vision commune,
- les sapeurs-pompiers doivent aussi être agiles en créant une organisation éphémère s'appuyant sur l'organisation socle qu'est le SDIS,
- si l'évènement n'est pas anticipable il faudra s'appuyer sur davantage de leviers agiles.

**Figure 32. Chronologie des essais : essai 5**



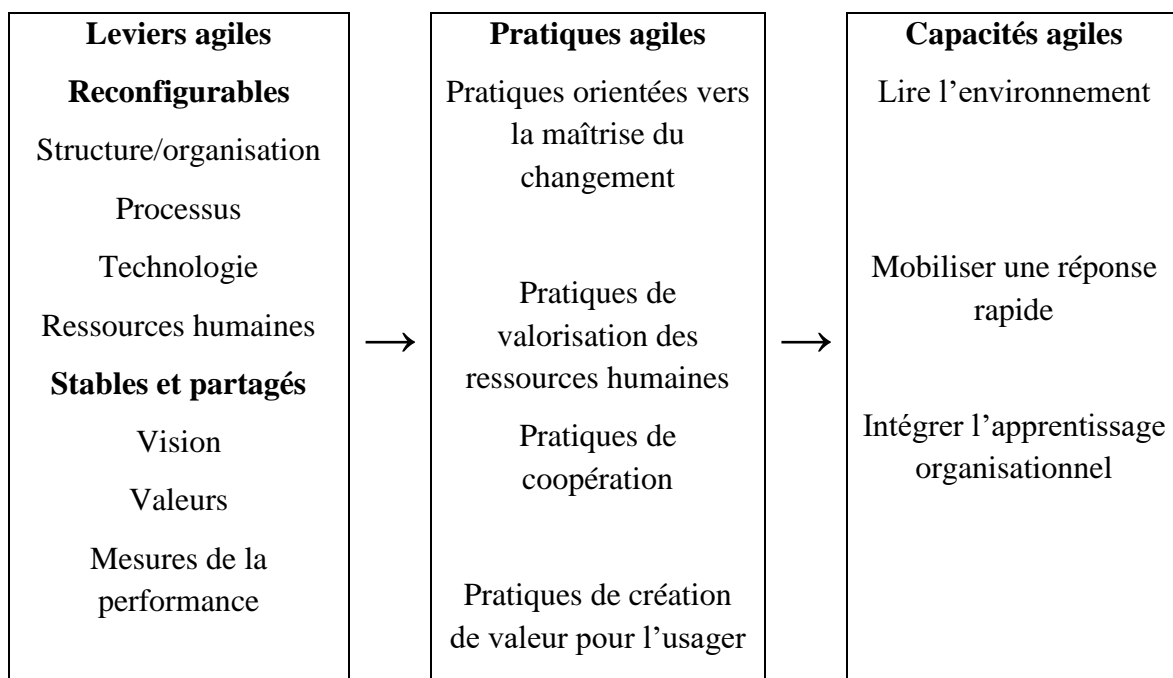
Source : auteur

Les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) sont des spécialistes de l'urgence confrontés au risque. Acteurs de proximité, leur maillage territorial a été réglementé en 1955, puis aménagé en 1982 pour trouver un aboutissement dans la loi de départementalisation de 1996. Ainsi s'est construite une nouvelle structuration de leur espace d'intervention au niveau départemental, lequel peut être déployé au niveau national, voire européen comme l'illustrent les mégafeux de l'été 2022 en France.

Les SDIS possèdent des éléments structurels stables qui forment leur base et d'autres plus évolutifs en fonction de leur contexte risqué et incertain. Cette organisation de base nécessite l'usage de protocoles standardisés et d'une logistique importante. Elle est adaptée dans l'allocation des ressources et dans l'organisation de leur action. En même temps, les SDIS disposent de personnels avec des compétences élevées d'un point de vue technique qui doivent s'adapter aux risques et à leur évolution. Pour cela, ils mettent en place des organisations éphémères dédiées au traitement de sinistres dans le contexte de l'urgence et du risque.

Cela nécessite un fort degré d'agilité organisationnelle. Celle-ci permet d'actionner des leviers stables et partagés (valeurs, vision, mesure de la performance) et des leviers reconfigurables (structures, ressources humaines, technologies, processus et procédures) afin de maîtriser les changements, d'adopter des pratiques de coopération et de maintenir le service public. Les synergies entre ces leviers créent des capacités agiles qui permettent de réaliser une bonne lecture de l'environnement afin de mobiliser une réponse adaptée et capitaliser sur les bonnes pratiques face au risque et à l'incertitude (Charbonnier-Voirin, 2011). La figure 33 schématise ces principes. En effet, les leviers agiles (technologie, processus, ressources humaines, valeurs...) permettent de développer des pratiques agiles (coopération, création de valeur pour l'utilisateur, valorisation des ressources humaines) qui elles-mêmes se manifestent sous forme de capacités agiles. Elle est identique aux figures

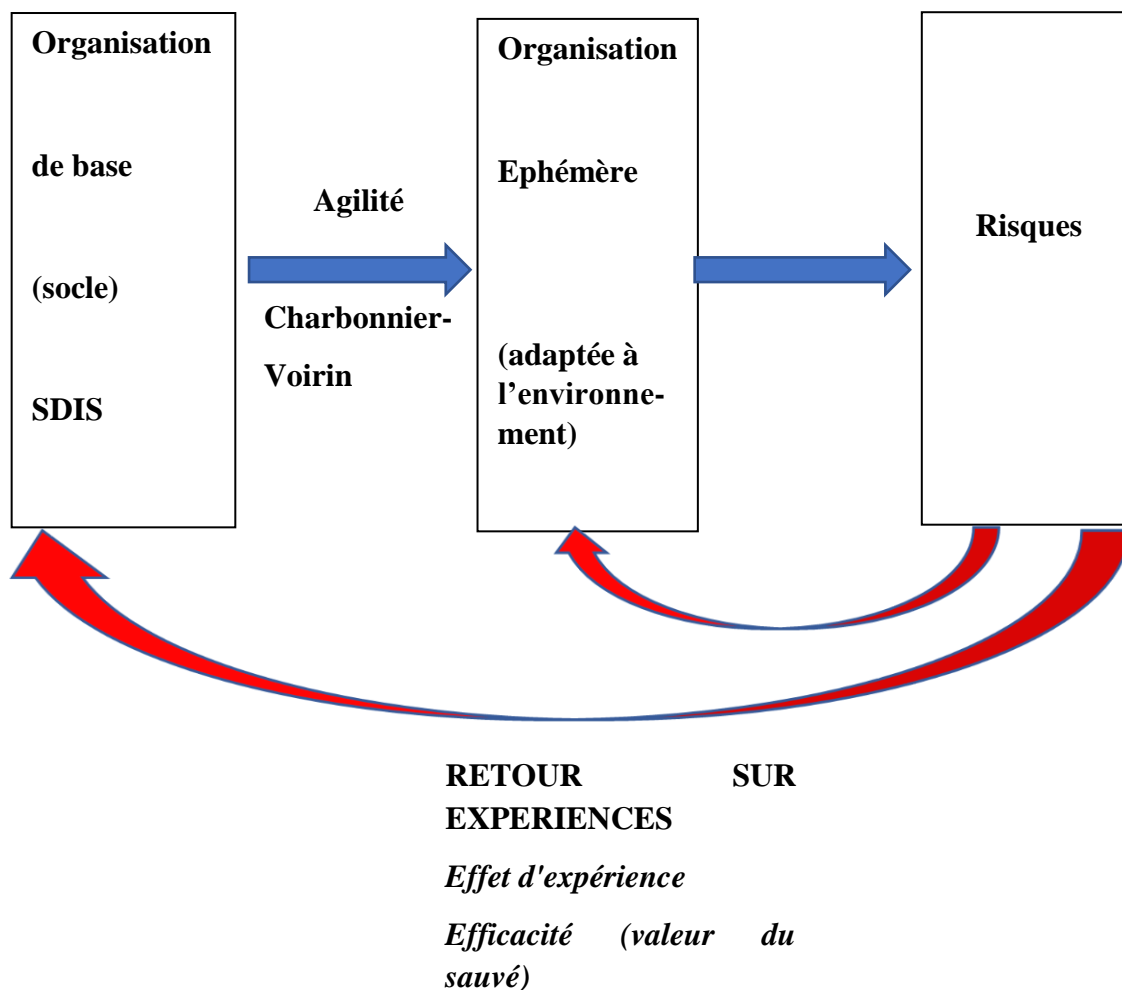
**Figure 33. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin**



Source : adapté de Charbonnier-Voirin (2011)

Les SDIS font face à des risques divers. Nous distinguons ceux liés à une activité humaine (plus anticipables car créées par l'homme) et ceux provoqués par un évènement naturel (plus difficiles à anticiper sur le plan spatial). Ainsi nous avons pris deux exemples pour illustrer ces deux types de risques : celui d'un feu industriel et celui d'un épisode pluvio-orageux. Pour faire face à ces risques, les leviers agiles mobilisables ne seront pas forcément les mêmes et les degrés d'agilité différents comme l'illustre la figure 34 sur les risques anticipables.

**Figure 34. Risques anticipables de degrés d'agilité**



**Source : auteurs**

Le SDIS va distribuer des moyens pour créer une organisation éphémère afin de faire face au sinistre. Les sapeurs-pompiers partagent cette vision et ces valeurs (proximité institutionnelle). Ce sont des leviers stables et partagés qui permettent d'affecter les ressources humaines et les matériels nécessaires (leviers reconfigurables). Dès lors la structure peut être adaptée en fonction de l'importance et de l'évolution du sinistre. La maîtrise du changement face au risque et la coopération (pratiques agiles) permettront de mieux lire l'environnement pour adopter la bonne réponse pour faire face au risque (capacité agile). Les moyens seront adaptés en fonction de l'évolution de l'évènement à court terme et aussi à plus long terme pour permettre au SDIS de mieux tirer les enseignements afin d'être plus efficace lors de sinistres identiques (effet d'expérience). La valeur du sauvé permet de démontrer à postériori l'efficacité du SDIS.

Afin d'illustrer l'agilité nécessaire pour faire face à la gestion des risques nous nous appuyons sur deux cas renvoyant à deux contextes bien différents.

Deux cas, deux contextes : le cas d'un incendie industriel et celui d'un épisode pluvio-orageux

Le 18 février 2022, le Centre de traitement de l'alerte (CTA) du SDIS du Nord reçoit un appel d'un industriel de la plasturgie (cas C). Un stock de polypropylène adjacent à l'usine est en feu.

Les risques sont divers :

- propagation du feu à l'usine et mise en danger des salariés,
- risque de pollution écologique terrestre et aquatique,
- propagation de fumées toxiques vers une grande ville très proche.

Ce type de feu en milieu urbain est connu des sapeurs-pompiers et en partie anticipable. Mais il reste difficile à appréhender du fait de sa cinétique et des externalités négatives liées aux risques de pollution écologique et environnementale qui présentent un certain degré d'incertitude.

Le deuxième évènement se déroule à partir du dimanche 10 mai 2020. Il s'agit d'un épisode pluvio-orageux annoncé sur le département du SDIS du Nord (cas D). Dès 6 heures du matin, Météo France va mettre le département en vigilance orange « pluie-inondation » avec de fortes précipitations prévues vers 18h. Les risques sont au niveau :

- environnemental avec des inondations prévisibles dans un contexte défavorable de fortes pluies tombées les jours précédents,
- des ressources humaines du SDIS. L'évènement commence un dimanche à la veille du 1<sup>er</sup> déconfinement de la pandémie de la covid-19. Des interrogations apparaissent quant au nombre de sapeurs-pompiers pouvant être mobilisés pour faire face à une potentielle forte sinistralité.

De plus l'espace sur lequel il faudra intervenir est plus important que dans le cas de l'incendie industriel (cas C). Le SDIS s'adaptera à cette dimension spatiale plus prononcée sans pouvoir totalement l'anticiper.

Dans les 2 cas, le SDIS devait faire preuve d'agilité face au risque mais aussi à la cinétique des évènements requérant une lecture de l'environnement pour mobiliser la réponse adaptée. Cela a été rendu possible grâce à des leviers agiles identiques mais aussi différents en raison des spécificités de chaque évènement.

### **Une agilité s'appuyant sur des leviers identiques**

Nous pouvons analyser la réponse apportée par le SDIS à ces évènements à partir des leviers agiles stables et partagés (voir figure 33). Le premier levier est celui des valeurs, mais aussi celui de la vision commune et d'une même manière de concevoir la performance.

Les valeurs. Nous les avons déjà analysés dans le cadre d'une enquête en 2019 dans ce même SDIS. L'hédonisme (plaisir à sauver) et la stimulation (goût pour l'action) mais aussi des valeurs tournées vers les autres comme la bienveillance et l'universalisme sont des valeurs prépondérantes. Tout comme la valeur de tradition à porter secours (Gamel et al., 2022). Ces valeurs ont évidemment été activées dans nos exemples en particulier lors de l'épisode pluvio-orageux de la veille du déconfinement. Le SDIS craignait en effet un manque de disponibilité

de ses personnels en raison de la mobilisation des personnels induite par la crise sanitaire et de la période (dimanche et lundi). Cependant la réponse fut largement supérieure à celle habituelle sur les dimanche et lundis. Elle fut très positive (avec un gain médian de 90 sapeurs-pompiers par rapport à la moyenne 2020 de ces jours-là, voir annexe 8). La mobilisation des preneurs d'appels fût également tout à fait satisfaisante et importante compte tenu du rôle essentiel de ces personnels. Cette mobilisation forte est aussi le résultat de la volonté du SDIS du Nord de permettre à son personnel administratif et technique de se porter volontaire pour cette fonction en s'appuyant sur les valeurs de ces personnes et de l'organisation. Ainsi les valeurs sont incontestablement le premier levier pour mobiliser face aux risques et dans l'urgence.

Une autre dimension clé est le partage d'une vision commune qui permet un alignement rapide des actions. Les doctrines opérationnelles qui cadrent l'action des sapeurs-pompiers leur permettent d'avoir une vision identique (proximité organisationnelle) quant aux tactiques à mettre en place sur le terrain. Il s'agit de la Gestion opérationnelle et commandement (GOC). Celle-ci repose sur le principe selon lequel le décideur est en situation de rationalité limitée. Au-delà de l'analyse logique, cette approche encourage le raisonnement par analogie. Lors de l'intervention, le responsable s'appuie sur quatre activités clés : la planification, l'organisation, l'activation et le contrôle. Le GOC et les doctrines qui en découlent donnent donc des cadres de réflexion et d'action communs aux officiers chargés des décisions tactiques. Ainsi, dans le cas du feu industriel, le premier chef d'agrès (commandant un engin) a-t-il pu agir rapidement et seulement 16 mns après que le Centre de traitement de l'alerte (CTA) ait été alerté à 16h12. Puis, le Chef de groupe arrivé (qui commande deux à quatre engins) confirme la situation avant que le Chef de site, engagé au vu de l'ampleur du sinistre, prenne le relais anticipant les risques et les moyens pour faire face. En ce qui concerne l'autre cas, l'épisode pluvio-orageux, les sapeurs-pompiers se sont référés à la doctrine et technique opérationnelle (DTO) N°27, document de référence du SDIS du Nord pour répondre aux interventions à caractères multiples (ICM). Cette doctrine permet de faire face aux conséquences des fortes pluies, des orages et des inondations. Elle induit également une adaptation aux spécificités locales (présence de cours d'eau sur le territoire) et elle prévoit les recouvertures opérationnelles à travers la sectorisation des Postes de coordination avancés (PCA). En effet, le sinistre évolue et touche d'autres territoires ce qui nécessite un redéploiement des moyens sur les territoires concernés. Ainsi, la doctrine permet de bien anticiper ces risques notamment au niveau du CTA/CODIS (Centre de traitement de l'alerte/Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours). Il ressort que le partage d'une vision commune permet un gain de temps pour pouvoir agir de concert en faisant l'économie d'une mise à niveau des connaissances socles puisqu'elles existent déjà (proximité cognitive).

Le troisième levier agile est celui de la mesure de la performance. Elle est toujours délicate à exprimer en matière de service public. Traditionnellement la question ne se pose pas pour les sapeurs-pompiers car il faut sauver ! Dans un contexte budgétaire contraint, la question du chiffrage de la performance des SDIS n'est pas anodine. Justifier son utilité sociétale permet de mieux argumenter ses demandes financières et donne du sens à l'action du SDIS et à celle de ses personnels. Le SDIS du Nord a repris l'idée de calculer la valeur du « sauvé » (sur la base d'estimations développées par les assurances) en le mettant en perspective avec le coût de l'opération l'ayant permis. Dans le cas n°1, celui du feu industriel, les dégâts ont été évalués à



2 millions d'euros. Le coût direct d'intervention des sapeurs-pompiers a été estimée à 10 000 euros. La valeur du sauvé fût estimée à hauteur de 30 millions (outil de travail, bâtiments, stocks). Le bénéfice sociétal d'environ 28 millions parle de lui-même comparé au budget du SDIS de 71 millions d'euros. Cette estimation ne prend pas en compte les externalités positives c'est-à-dire le « sauvé » indirect comme la préservation de 35 emplois et des relations avec le tissu économique et social composé des fournisseurs et des clients pépiniéristes. L'évaluation de la performance est plus délicate dans le cas de l'épisode pluvieux- orageux.

Le SDIS a aussi utilisé dans les deux cas un levier reconfigurable à travers la structure de l'organisation des interventions. Il est classique de mettre en place des organisations temporaires pour faire face au risque. Cela ne peut se faire que s'il existe des valeurs, une vision partagée et une doctrine de coordination. Des formations sont dispensées à l'Ecole nationale supérieure des officiers sapeurs-pompiers (ENSOSP) en ce sens . En symbiose avec la structure formalisée du SDIS est adossée une structure plus souple dite « organisation éphémère » pour faire face sur le terrain aux risques. Cette organisation éphémère de front office reste fortement liée à l'organisation socle, que l'on peut qualifier de back office. L'organisation socle alloue à l'organisation éphémère les ressources qu'elle demande en soutien. Ainsi les hommes et véhicules affectés proviennent de différents Centres d'Intervention et de Secours (CIS) lesquels fonctionnent en réseau pour alimenter l'organisation éphémère. Cette dernière reste sous le contrôle du SDIS. Elle présente des similitudes et des différences dans les deux sinistres présentés dans ce chapitre.

### **Une agilité s'appuyant sur des structures spécifiques aux évènements**

Le SDIS s'est en effet servi de leviers reconfigurables identiques que sont les structures lesquelles présentent cependant des spécificités.

Dans le cas de l'incendie industriel, l'organisation temporaire s'est bâtie de manière classique. Le CTA a mobilisé des moyens importants : trois fourgons pompe-tonne (FPT), un camion à échelle pivotante à mouvements combinés (EPC), un camion-citerne grande capacité (CCGC), un véhicule poste de commandement (VPC), un véhicule de secours et d'assistance aux victimes (VSAV) et des véhicules légers. Par la suite devant l'importance du sinistre, des moyens de lutte supplémentaires ont été affectés nécessitant une montée en puissance du commandement avec engagement d'un chef de site. Il s'agit d'une organisation en 4 secteurs :

- incendie avec deux sous-secteurs (incendie et propagation),
- alimentation (pour l'eau),
- risque chimique,
- secours à personne et sécurité.

Chaque secteur comprend un chef, une mission et des moyens.

Pour l'épisode pluvio-orageux, c'est aussi une organisation éphémère qui a été créé mais plus complexe face aux aléas et aux risques. Conformément à la DTO n°27, le CTA met en place un filtrage des appels pour discriminer les urgences non vitales alors traités par la salle de débordement (SDD).

Il y a trois phases :

- « Stockage » temporaire des alertes afin de déterminer les secteurs concernés et leurs PCA
- Activation du ou des Postes de Coordination Avancés (PCA) et recouverture opérationnelle
- Tri et diffusion des alertes vers les PCA concernés

La phase 2 est particulièrement intéressante car elle permet à l'organisation d'être agile d'un point de vue spatio-temporel en actionnant un PCA. Celui-ci coordonne les interventions à caractère multiple (ICM) du territoire sur lequel il est implanté grâce aux CIS locaux. Le PCA est sous le commandement d'un chef de groupe appuyé par un ou plusieurs officiers « renseignement terrain ». La recouverture opérationnelle permet d'actionner et de renforcer un PCA par des moyens humains et matériels définis par la DTO.

Le tableau 29 ci-après reprend les configurations organisationnelles des deux cas.

**Tableau 29. Synthèse des structures organisationnelles**

Faire face aux risques	Feu industriel	Episode pluvieux orageux
<p><b>Reconfiguration de la structure (organisation socle / organisation éphémère)</b></p>	<p>- <b>Organisation temporaire classique</b> en termes de mobilisation des ressources puis montée en puissance avec désignation d'un chef de site en raison de l'ampleur</p> <p>- <b>Organisation autour de 4 axes</b> (propagation de l'incendie, alimentation en eau, risque chimique, secours et sécurité des personnes)</p>	<p>- <b>Organisation éphémère complexe</b></p> <p>Centre de filtrage des appels, stockage des alertes pour mettre en place une <b>couverture spatiale via les postes de coordination avancés (PCA)</b> et diriger les alertes vers les bons PCA.</p>
<p><b>Similitudes</b></p>	<p>Organisations temporaires à partir de l'organisation socle (SDIS)</p>	
<p><b>Différences</b></p>	<p>Structure par fonction</p> <p>Anticipation de la cinétique possible</p> <p>Action ciblée (feu)</p>	<p>Structure territoriale</p> <p>Anticipation de la cinétique plus difficile</p> <p>Actions diverses (sauvetage, protection des biens...)</p>

**Source : auteurs**

L'impact de la cinétique des événements sur l'agilité du SDIS du Nord l'amène à utiliser des leviers reconfigurables

Le SDIS a réagi rapidement face à ces cinétiques qui s'accéléraient. Les risques sont anticipables mais les événements peuvent présenter de l'incertitude et donc exiger une agilité supérieure. Au niveau des risques liés à l'incendie (cas C), le SDIS s'est appuyé sur les processus habituels, jusqu'à ce qu'il soit victime d'une défaillance du DECI (Défense Extérieure Contre l'Incendie) qui s'est traduite par un défaut de fonctionnement des bouches d'incendie. L'agilité n'est alors pas qu'organisationnelle mais peut être analysée comme une agilité individuelle (Bornard et Briest-Breda, 2014). Cette agilité individuelle face aux risques comporte plusieurs dimensions :

- l'apprentissage : il désigne les capacités à mobiliser des expériences passées ce qui favorise des proximités sociales avec les sapeurs-pompiers qui ont vécus les mêmes expériences,
- mentale : elle correspond à la capacité à lire les changements environnementaux et notamment leurs points d'inflexion,
- cognitive : elle permet d'anticiper, de planifier et de prendre des initiatives. Sur ce point, la Direction générale de la sécurité civile et de la gestion de crises du Ministère de l'intérieur (2018) définit l'objectif du guide de la doctrine opérationnelle « de guider l'action, de proposer des outils d'aide à l'intervention et de faciliter la prise de décision des sapeurs-pompiers, sans imposer des méthodes strictes inenvisageables dans le domaine opérationnel ». Cette doctrine encourage l'interprétation et le discernement de la part du Commandant des opérations de secours (COS) et ses adjoints et subordonnés. Le chef, doit avoir le « sens de l'intérêt général » et « être courageux, humble, serein, vigilant et responsable » (extrait du guide de la doctrine opérationnelle). Le chef est porteur de valeurs mais aussi doit faire preuve d'intuition et gagner la confiance des autres (proximité sociale). Il doit favoriser la cohésion de ses équipes perçue comme « un lien, une énergie collective qui surgit lorsque l'ensemble des individualités d'un groupe parvient à s'effacer, avec humilité et solidarité, pour animer dans un même mouvement un esprit de corps un et indivisible ». Nous avons également étudié la cohésion du SDIS du Nord lors de l'enquête de 2019 précitée. Notre étude a révélé une cohésion très élevée dans la prise en charge de l'urgence et des risques (Sales, 2021).

Cette agilité individuelle a joué dans la prise de décision du Commandant des opérations de secours (COS) confronté au problème de défaillance du réseau DECI (cas C). Ainsi, près de 47 mns après son départ, le feu reprend en intensité, le COS est alors contraint de diminuer les actions de lutte. Le point d'inflexion, événement qui désigne le basculement vers une autre réponse ou reconfiguration de la réponse, survient au bout de 1h26 par la mise en œuvre d'une réserve voisine de 900 m<sup>3</sup> d'eau. Le redéploiement du dispositif sur cette nouvelle ressource pérenne permettra de circonscrire le feu 1h50 après son début.

Pour ce qui concerne la nécessité de limiter le risque écologique, un barrage a été établi pour éviter la pollution du cours d'eau voisin et prendre en compte les externalités négatives. La pollution atmosphérique liée aux fumées devait aussi être intégrée en raison du risque sanitaire. Il fallait prévenir rapidement les populations proches ce qui fût fait par le biais d'un communiqué de presse de l'autorité préfectorale (également diffusé sur les réseaux sociaux). . Les messages très pédagogiques expliquaient la situation et donnaient des mesures de prévention simple.

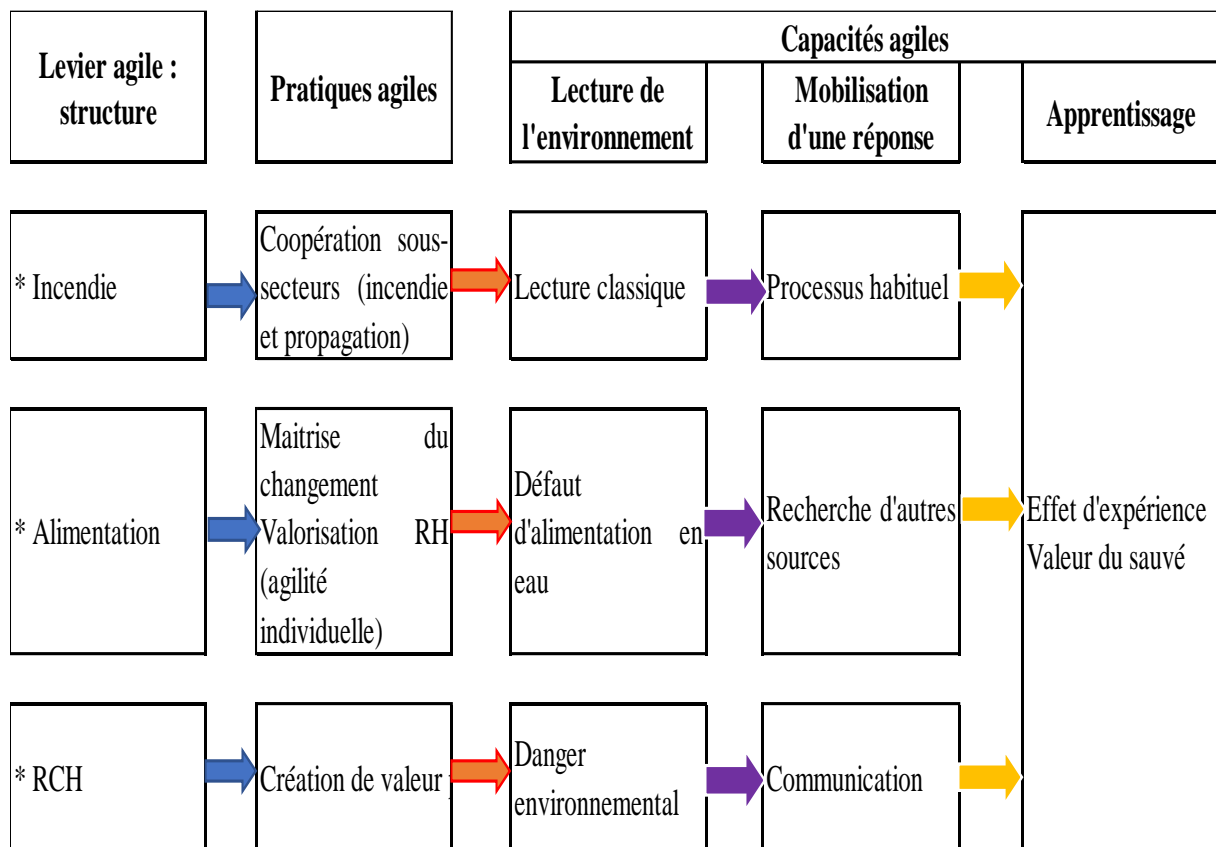
Ce cas est aussi l'occasion de mettre en avant une approche innovante, la mobilisation de la représentation graphique. Le SDIS a innové en faisant appel à un sapeur-pompier « dessinateur opérationnel » pour réaliser un croquis (annexe 6) sur le vif permettant aux intervenants et au COS de disposer d'une vision spatiale en 3D de la situation dans ses perspectives et en transparence. Cet outil permet rapidement de visualiser collectivement la situation et mieux la comprendre.

Lors de l'épisode pluvio-orageux, le SDIS a utilisé trois autres leviers agiles reconfigurables : ses ressources humaines, de nouvelles technologies informatiques et le remodelage de ses processus de communication. que nous reprenons ici.

- Les ressources humaines : à la veille du déconfinement, une question pouvait se poser : le SDIS du Nord a-t-il conservé son agilité ? Dispose-t-il des moyens humains nécessaires ? En effet, le SDIS avait été largement mobilisé pour faire face à la pandémie et ses ressources parfois même sur mobilisées. ? Dispose-t-il des moyens humains nécessaires ? Nous avons déjà vu que la capacité de réponse était intacte. Mais sur le plan de l'agilité individuelle, les sapeurs-pompiers et leurs officiers maîtrisaient-ils bien la doctrine de la DTO n°27 ? Sans être rares des épisodes de cette ampleur ne sont pas leur quotidien aussi il était naturel de s'interroger sur la maîtrise de ce processus de réponse ?
- Le remodelage des processus de communication. Celui-ci était induit par la mise en place des PCA pour la recouverture opérationnelle grâce à l'utilisation d'Artemis®. Il détermine le niveau d'urgence des alertes que nous illustrons par des exemples non exhaustifs :
  - niveau 1 : risque imminent sur un site sensible ou stratégique (établissements hospitaliers, etc.),
  - niveau 2 : dégâts potentiellement importants chez un particulier,
  - niveau 3 : dégâts chez un particulier sans dommage grave.
- La cinétique de l'épisode pluvio-orageux s'accélérait à partir de 18h ce qui entraînait un afflux massif d'appels vers 20h (annexe 9). La salle de débordement était mise en place. Elle était renforcée au fur et à mesure des inflexions de l'épisode (par exemple à partir de 23h avec une recrudescence des appels). De même les PCA ont été ouverts au fil de l'évolution permettant la recouverture opérationnelle. Leurs missions en terme de communication sont capitales pour être agile sur le territoire. Ils coordonnent les interventions (annexe 10) et engagent les moyens nécessaires. Ils centralisent les informations des reconnaissances effectuées sur le terrain et ils assurent les remontées d'informations vers le CTA/CODIS. Ils demandent à ce dernier des moyens supplémentaires. Ils rédigent les comptes-rendus de sortie des véhicules (CRSV), ce qui est essentiel pour la recouverture opérationnelle. Pour cela les risques ont été préalablement anticipés dans la DTO et le territoire sectorisé.

Nous pouvons synthétiser l'agilité du SDIS du Nord face au risque dans les figures 35 et 36.

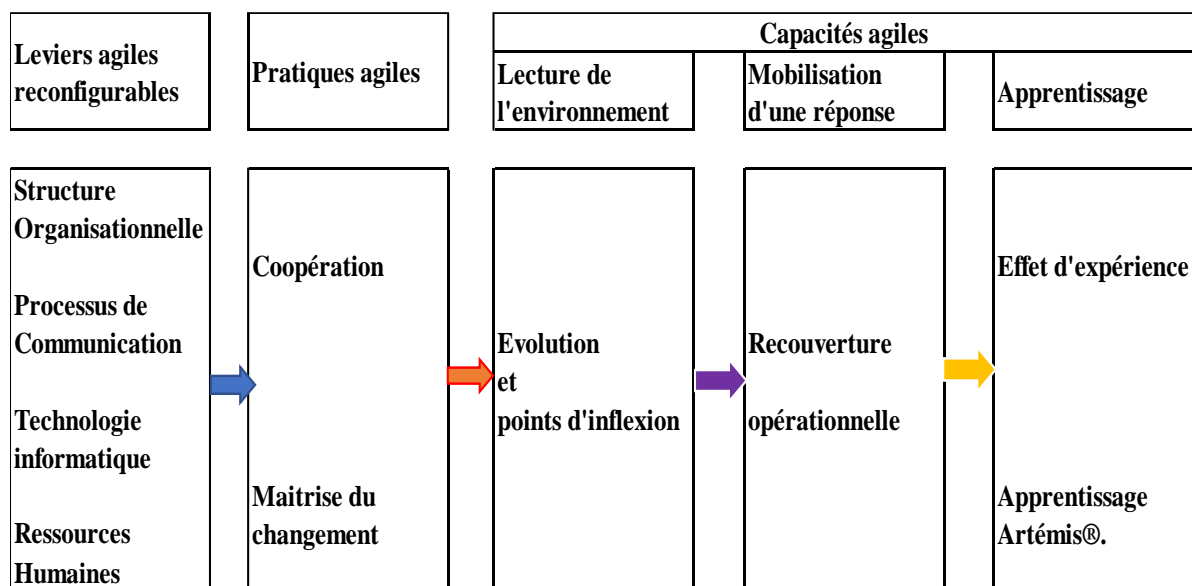
**Figure 35. Feu industriel : schéma de l'agilité du SDIS du Nord**



Source : auteurs

Dans les risques anticipables, il faut s'en tenir à des schémas simples établis et agiles au niveau de l'organisation mise en place (leviers agiles structurels). En même temps, il faut rester attentif aux événements pouvant infléchir le cours de l'action (alimentation et RCH). Un retour sur expérience permet de capitaliser l'expérience et de démontrer son efficacité (valeur du sauvé).

**Figure 36. Episode pluvio-orageux : schéma de l'agilité du SDIS du Nord**



Source : auteurs

Dans ce type d'évènement moins anticipable, il faut mobiliser davantage de leviers. Ceux-ci doivent être préparés à pouvoir s'adapter. Cela passe par des formations auprès du personnel par exemple en simulation, par l'emploi des technologies numériques, par une meilleure communication comme le SDIS nous en donne l'exemple. Bien entendu l'organisation temporaire mise en place reste le creuset de l'action permettant la découverte des points d'inflexion. Ce constat prend une acuité particulière puisqu'il entraîne une reconfiguration agile des moyens en fonction de l'évolution territoriale du sinistre.

### **L'agilité se nourrit de l'agilité face aux risques**

Ces deux cas sur les interventions conduites par uns SDIS nous montrent combien les leviers stables et partagés que sont les valeurs, la vision et la mesure de la performance encadrés par la doctrine d'intervention sont essentiels pour parvenir à apporter une réponse rapide, mobilisatrice et coordonnée face aux risques. Ces leviers stables sont l'assise des SDIS. Ils permettent de reconfigurer des leviers structurels, humains, technologiques et processuels pour faire face aux risques. Les sapeurs-pompiers doivent entretenir ce « patrimoine » en préservant par exemple la transmission des valeurs à travers le recrutement -souvent intergénérationnel- de leurs membres. Ils doivent capitaliser sur les bonnes pratiques et pérenniser le calcul de la valeur du sauvé qui démontre leur utilité sociale et contribue à rendre visible leurs précieuses interventions auprès des citoyens. C'est aussi là un élément qui contribue à renforcer la fierté et la motivation des équipes. Leur doctrine d'intervention doit rester souple et adaptable dans un cadre prédéfini ce qui permet à leurs structures de s'adapter à différents types de risques. Cela est d'autant plus important que chaque évènement source de risques est unique. Ces incertitudes exigent naturellement une importante agilité . Cette dernière doit impérativement être préservée.. Ainsi, la démarche du retour d'expérience est à encourager car elle est l'essence même de cette agilité qui s'auto-alimente par les debriefings et auditions des personnels ayant vécu les évènements. L'idée est de s'exprimer librement avec authenticité et humilité pour progresser et valider (ou pas) les pratiques. Chaque intervenant ayant sa photographie de l'évènement, il convient collectivement d'en reconstituer le film. Ce partage sera formalisé à travers des fiches mais aussi des représentations communes. Le recours à un dessinateur organisationnel constitue ainsi une piste intéressante en comparaison aux militaires et à leurs généraux qui pour affronter l'ennemi déplacent leurs ressources (troupes, chars...) sur une carte ou table des opérations représentant le terrain d'action.

Le partage d'expérience est essentiel mais encore globalement trop peu pratiqué dans la plupart des organisations publiques. Dans le cas de l'épisode pluvio-orageux (cas D), par exemple, les partages d'expérience ont mis l'accent sur la nécessité de mieux connaître les doctrines et la gestion opérationnelle ainsi que le commandement en utilisant le « Just in time training ». Il consiste à réactiver les savoirs et savoir-faire des personnels juste au bon moment, lorsqu'ils en ont besoin pour être plus efficaces. Face au développement des risques de toute nature, difficiles à maîtriser car complexes et imprévisibles, cette technique nous semble à encourager, tout comme l'agilité ! Les organisations publiques doivent faire face à des risques de plus en plus nombreux et d'ampleur en coopération avec les SDIS. Le maire est en effet Directeur des opérations de secours pour les interventions courantes (accident de la circulation, incendie localisé, etc.). Le Président du Conseil départemental est Président de droit de son SDIS. Les organisations publiques ont tout intérêt à comprendre leur fonctionnement et à s'en inspirer

pour développer une culture de l'agilité en activant les leviers, pratiques et capacités agiles évoqués dans ce chapitre.







# **Partie 3.**

# **Discussion**



## Partie 3. Discussion

Afin de prendre en compte nos travaux de recherche des essais précédents, nous structurons notre discussion pour répondre à nos trois propositions de recherche.

Ainsi, nous discuterons dans un chapitre 5 des résultats de nos essais au niveau du contexte des SDIS, lequel est à l'origine de proximités fortes qui vont favoriser l'agilité.

Ensuite dans un chapitre 6, il sera débattu du rôle des proximités institutionnelles dans l'émergence de l'agilité.

Enfin, dans un chapitre 7 nous discuterons de la dynamique des proximités à travers leur imbrication, ainsi que de leur récursivité, dans la construction de l'agilité.



**Chapitre 5.**  
**Le contexte des SDIS créé des**  
**proximités fortes à l'origine**  
**de leur agilité**



## Chapitre 5. Le contexte des SDIS créé des proximités fortes à l'origine de leur agilité

Nous avons vu dans les essais de la partie 2 que les SDIS agissaient dans des environnements complexes et évolutifs.

**Notre projet de recherche visait à déterminer comment l'agilité des sapeurs-pompiers se relie avec leurs proximités dans un cadre intra-organisationnel et également extra-organisationnel**

Or, ces essais démontrent l'agilité des SDIS notamment face au risque, à l'urgence et à l'incertitude. Celle-ci est rendue possible grâce aux proximités dont nous avons débuté l'exploration sans véritablement en identifier les sources principales. L'origine de ces proximités nous semble inscrite dans le tryptique : urgence, risque et incertitude. Pour faire face à l'urgence et au risque, les valeurs ont été décelées et interprétées dans le 1<sup>er</sup> essai renvoyant à la dimension institutionnelle des proximités (partage de mêmes valeurs). L'incertitude a été particulièrement analysée dans le 3<sup>ème</sup> essai, où nous avons mis en évidence sa place primordiale dans un contexte d'urgence. Ces premiers éléments permettent d'éclairer l'agilité organisationnelle que nous avons discutée dans le troisième essai. Les 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> essais illustrent la prise en charge des risques pour apporter des réponses aux besoins des territoires. Dans ce chapitre, nous discutons les résultats de nos travaux dans une approche à la fois analytique et systémique en montrant les liens entre les notions et concepts mobilisés tout en intégrant d'autres paramètres liés aux singularités de l'environnement des sapeurs-pompiers. Trois essais relatent pour quatre cas différents l'agilité des SDIS étudiés.

Le tableau 30 résume les thématiques des cas étudiés.



**Tableau 30. Thématiques des cas étudiés**

Essai	Cas	Situation	Etude
3	A	Le SDIS du Centre face à la pandémie de la Covid-19 avant et pendant le 1 <sup>er</sup> confinement.  Contexte de crise où l'incertitude et le risque sont prégnants et mettent en péril la sécurité du personnel et l'exécution de la mission de service public	Les proximités intra-organisationnelles, comme sources d'agilité organisationnelle
4	B	Maintien de l'offre médicale d'urgence sur le territoire défendu par le SDIS du Sud-Ouest	Le rôle des proximités créées avec des partenaires extérieurs et son effet sur le traitement de l'urgence médicale sur des territoires particulièrement sous-dotés en offre médicale d'urgence
5	C	Lutte contre un incendie industriel au SDIS du Nord	L'agilité du SDIS dans le domaine d'action traditionnel des sapeurs-pompiers  Les proximités explorées sont intra-organisationnelles
	D	Episode pluvio-orageux auquel le SDIS du Nord a dû aussi faire face et présentant une dimension territoriale très marquée avec inondations et interventions à caractères multiples (ICM)	Les proximités explorées dans l'action sont intra-organisationnelles  Une particularité de cet exemple est qu'il s'inscrit juste après la fin du 1 <sup>er</sup> confinement, donc dans un contexte de crise sanitaire

**Source : auteur**

Nous apportons les précisions suivantes pour une meilleure compréhension de nos analyses. Dans l'essai 3, plusieurs exemples sont pris (la mise en place d'une structure de commandement en cellules agiles, le travail de la cellule anticipation et celui de la cellule communication). Nous considérons que ces exemples sont un même cas dont le dénominateur commun est la nécessité de faire face à la pandémie de la Covid-19. Ils constituent donc le cas A. Le raisonnement est identique dans l'essai 4. Les exemples de dépense en maison de santé et de médecins sapeurs-pompiers intervenant à la demande du SAMU sont des illustrations de la nécessité de lutter contre les déserts médicaux (cas B). En revanche, dans l'essai 5, les deux cas sont bien distincts c'est pour cela que nous les traitons comme cas C et comme cas D.

Nous discuterons tout d'abord de l'urgence (1), puis du risque et de l'incertitude (2) pour démontrer leur importance dans la création des proximités en tant que sources d'agilité (3).

## 1. L'urgence élément fondateur de l'action des sapeurs-pompiers

Lorsque l'on évoque les sapeurs-pompiers un des premiers mots qui vient à l'esprit du grand public est urgence. Eux-mêmes soulignent le caractère fondateur de l'urgence dans la construction de leur culture donc de leur identité. « *C'est notre ADN* », « *l'adrénaline monte lorsqu'on entend un appel* »... (voir essai 3). Autant d'expressions qui soulignent la prépondérance de l'urgence dans leur action que nous décrirons tout d'abord.

Il est difficile de définir l'urgence, raison pour laquelle nous préférons l'envisager comme une notion dont il faut délimiter le périmètre (1.1). On rapproche souvent l'urgence d'autres concepts comme celui de crise ou du domaine militaire (1.2). Ces analyses nous permettront de mieux cerner l'urgence en management (1.3) et plus particulièrement pour les SDIS dans la construction des proximités tant intra, qu'inter-organisationnelles (1.4). Enfin, nous verrons que les services départementaux d'incendie et de secours traitent l'urgence selon différentes temporalités (1.5).

### 1.1. Notion et périmètre de l'urgence

L'urgence fait partie du quotidien de nombreux managers et personnels et ce de manière beaucoup plus intense qu'auparavant. Aubert (2006) évoque l'évolution de la perception de l'urgence de la part des conseillers de cabinets ministériels. Ceux-ci l'apprécient sur des post-its collés sur leurs dossiers d'urgent (U) à très urgent (TU) pour aboutir à très urgent (TTU). Cependant, l'urgence n'est « ni la précipitation, ni la crise » (Canetti et Catinaud, 2014). Pour la précipitation les auteurs parlent « d'urgence psychologique » dans laquelle se placerait le manager pour être plus créatif. La crise managériale elle, ne crée pas forcément d'urgence ou de risque du moins à court terme (Canetti et Catinaud, 2014).

L'étymologie du terme urgence vient du latin *urgeo* synonyme lui-même de pressant et par la suite de nécessité pressante. Le Larousse va en ce sens lorsqu'il la qualifie de « situation qui peut entraîner un préjudice irréparable s'il n'y est porté remède à bref délai. » S'ajoute l'idée de délai pour agir vite sous peine de conséquences néfastes, voire irréversibles.

Pour Nombrot et Thomas (2009), cette contrainte peut prendre des formes diverses provoquées par une situation, un contexte, un individu ou un collectif d'individus sur un ou plusieurs autres individus. Le lien à l'autre peut alors être interrogé sur sa capacité à répondre à cette urgence.

Mais il est souvent difficile de repérer les situations d'urgence qui sont souvent perceptibles par des signaux qualifiés de « faibles » par Canetti et Catinaud (2014), comme les tensions, les petits dysfonctionnements, les récriminations clients etc. Au vu de ces signaux on diagnostique l'existence du risque et si oui sa temporalité. Si celle-ci est courte, il faut alors manager l'urgence pour empêcher un scénario défavorable de se dérouler (stabiliser ou endiguer un état préoccupant, perdre un client, apporter des informations pour une prise de décision) ou pour

remédier à une situation critique (limiter le développement d'une épidémie, lutter contre un incendie, retirer un lot de produits contaminés). Gérer l'urgence nécessite donc une vigilance de tous les instants pour repérer la vraie urgence, c'est-à-dire celle qui est vraiment liée à un risque de court terme. Risque et temporalités sont donc sources d'urgence.

Si l'on diagnostique l'urgence, c'est qu'un jugement est porté. Aussi Fixari et Pallez (1992, p. 80) en donnent la définition suivante : « étant donné un acteur, individuel ou collectif, qui doit réaliser une tâche avant une échéance donnée, l'urgence est un jugement porté par cet acteur, à un instant donné, sur l'importance du respect de cette échéance et sur l'insuffisance du délai restant avant cette échéance. » L'accent est donc également mis sur la subjectivité de l'appréciation de ces temporalités (voir infra 1.5.)

Nous avons eu l'occasion de percevoir ces périmètres de l'urgence dans nos essais et cas qui se traduisent d'un point de vue temporel bien sûr, comme dans le cas C de l'essai 5 par exemple, mais souvent aussi, par un aspect spatial très fort. Par exemples dans le cas A de l'essai 3, le SDIS du Centre devait reconfigurer spatialement l'espace d'intervention si un cluster apparaissait lors du premier confinement sur le département. Au niveau de l'essai 4 (cas B) l'urgence était de réduire cet espace de désert médical alors que dans l'essai 5 pour le cas D de l'épisode pluvio-orageux, il fallait suivre la cinétique de l'intempérie et vaincre l'espace (recouverture territoriale en urgence). Il y avait toujours un besoin pressant pouvant apporter des préjudices auquel il fallait répondre dans des temporalités diverses et notamment celui de la crise ce qui nous amène au paragraphe suivant.

## 1.2. L'urgence dans la gestion de crise et le domaine militaire

L'urgence est parfois assimilée à la crise. Celle-ci se caractérise par des critères qui sont la remise en cause d'une activité, l'incertitude, la gravité et l'urgence temporelle (Cros et al. 2019). Il existe d'ailleurs de nombreux outils pour soutenir le management de crise contrairement à l'urgence qui en a peu. Pour l'urgence, le manager doit hiérarchiser les situations. Souvent ce sont le bon sens et l'expérience qui sont mobilisés prioritairement. C'est donc pour répondre à des catastrophes et des sinistres de grande ampleur (catastrophes naturelles, accidents, actes terroristes, etc.) qu'est apparue le management d'urgence (Waugh, 2015).

Le terme urgence est suremployé dans le domaine militaire où l'on parle d'état d'urgence, d'intervention d'urgence et d'urgence permanente. On l'utilise aussi avec un qualificatif pour définir des périmètres particuliers : urgence climatique, urgence sanitaire. Il renvoie à des temporalités à la fois courtes et longues. Ainsi Napoléon Bonaparte lors de ses campagnes a-t-il bâti à l'aide de principes de vitesse et de concentration des forces des structures agiles permettant de faire face à cette urgence dans toutes ses temporalités (Méziade et Sales, 2020). Le catalyseur de son action était à la base l'anticipation dont les effets se faisaient sentir à plein lors de la préparation et du déroulement des campagnes (voir supra, figure 10). Cela permettait à Napoléon de pouvoir mieux gérer le court-terme voire l'ultra urgence en changeant une partie de ses plans en fonction de l'évolution des événements sur le terrain, une situation renvoyant à l'agilité. L'illustration la plus remarquable est sans doute la campagne d'Autriche de 1805 où Napoléon anticipe dans l'urgence le déploiement de 200 000 hommes à travers un territoire hostile grâce à l'agilité de la grande armée (urgence sur le temps long). Cette agilité

organisationnelle (d'ajustement des actions et des moyens) lui permet par la suite d'adapter en permanence ses plans de bataille dans l'ultra urgence. « Un bon stratège repose sur ses capacités à agir en temps réel plus que sur ses aptitudes à planifier » (Canetti et al., 2013). Nous l'avons vu, ce constat est bien connu chez les militaires. Mais il est aussi illustré par l'essai 3 où la cellule anticipation du SDIS du Centre s'était tenu prête à faire face à l'urgence d'une épidémie bien avant l'apparition et le développement de l'épidémie de la Covid-19. Puis de manière agile, il a sût mettre en place l'organisation en cellule en mode GOC (Gestion opérationnelle et commandement) pour déceler urgence et incertitude, parfois en temps réel.

### 1.3. L'urgence dans le domaine managérial

L'urgence est un concept définissant des domaines professionnels très marqués comme le médical ou la sécurité civile puisqu'elle est même un des éléments fondateurs de l'identité des sapeurs-pompiers. Cependant, son étude dans le domaine des organisations est intéressant, d'une manière que nous qualifierons de circulaire. En effet, les managers ont beaucoup à apprendre des SDIS qui sont des experts dans le domaine de la gestion de l'urgence. Mais ceux-ci - extrêmement focalisés sur elle puisque c'est leur mission de la traiter - gagnerait aussi à s'inspirer du traitement de l'urgence par des non spécialistes ce qui leur permettrait tout simplement de relativiser leur action en prenant de la hauteur. C'est la raison pour laquelle nous allons nous allons examiner la prise en compte de l'urgence dans les organisations qui devient de plus en plus prégnante pour le management (1.3.1.). Puis nous discuterons des conséquences de cette accélération sur la prise de décision des managers (1.3.2.).

#### 1.3.1. L'urgence en filigrane du management ?

Pour les organisations, l'urgence devient une situation de gestion permanente (c'est-à-dire gérée de façon continue). Elle sort de sa sphère habituelle liée par exemple au domaine médical (Aubert, 2003). Les répercussions se situent au niveau individuel et social comme le souligne Richard Sennett (2000) qui parle de « la corrosion du caractère » de l'individu qui l'empêcherait de porter des valeurs de long terme – fidélité, loyauté etc. - dans une société qui ne s'intéresse qu'à l'immédiateté. Les capacités d'adaptation sont plébiscitées face à la stabilité.

L'urgence et l'instantanéité ne sont pas forcément identiques (Aubert, 2003). L'instantanéité crée de fausses situations d'urgence auxquelles on apporte des réponses rapides sans pour autant répondre à la situation d'urgence. L'urgence est beaucoup plus radicale en tant que contrainte qui oblige à une réponse, donc à une action (Aubert, 2006) qui dépend du type d'urgence. On se rapproche ainsi de la réactivité laquelle peut être un mode de traitement de l'urgence.

Dans le domaine managérial classique, la présence de l'urgence est beaucoup moins soulignée même si les transactions et le traitement de l'information la révèlent. Riveline (1991, p. 82), il y a plus de trente ans, constatait déjà que « l'urgence est omniprésente dans la vie des affaires et totalement ignorée des théories des organisations ». L'explication viendrait peut-être du fait que les ouvrages les plus connus en gestion s'intéressent avant tout aux bonnes pratiques et aux entreprises qui réussissent, et pas aux situations où le manager, confronté à l'urgence, apparaît tel « un joueur de tennis face à un joueur meilleur que lui : il ne contrôle guère les balles et, au mieux, il les sauve. » (Riveline, 1991, p. 83). C'est une vision pessimiste, peu séduisante il est vrai.

Même si des études depuis se sont emparés de cette notion, il reste donc à l'explorer plus finement. Fixari et Pallez (1992) soulignent le caractère « fourre-tout » de l'urgence déplorant l'absence d'un cadre conceptuel clair. Son omniprésence la rendrait finalement évidente donc conduirait à peu l'étudier. Les travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'Ecole des Mines de Paris ont permis de réaliser un état de l'art des travaux dans le domaine de l'urgence. Riveline (1991) explique que l'analyse des temporalités n'intervient pas dans les théories de l'organisation où les entreprises modulent leurs productions et prix en fonction de la demande et où les clients disposent d'une information de qualité. Ces travaux analysent dans un premier temps l'urgence en la reliant à des circonstances exceptionnelles.

Pour sa part, Mintzberg met en évidence à quel point la gestion est une activité de contingence car l'action des gestionnaires est vitale lorsque les routines sont en échec et qu'il faut renouveler le panel de solutions possibles avec l'apparition de nouveaux problèmes dans l'urgence (Mintzberg, 2009, p. 84). Tel est le cas dans les situations d'incertitude et d'urgence. Pour faire face à ces nouvelles contingences exacerbées par l'urgence - qui dès lors pourrait être envisagée comme un facteur de contingence - les managers doivent penser et imaginer de nouvelles structures plus agiles. Ainsi, dans le domaine de la logistique par exemple, l'urgence à travers la compression du temps influence déjà l'organisation quant à sa structuration ou à ses modes de production.

Management et urgence sont alors reliées dans les organisations de manière circulaire. Un meilleur management se voulant plus efficient en gérant mieux l'urgence laquelle à son tour impacte l'organisation censée mieux la prendre en compte. Ce qui exige que l'individu puisse disposer des moyens pour faire face à l'urgence.

Cette urgence omniprésente mais difficile à définir va avoir des conséquences sur la prise de décision managériale.

### *1.3.2. La prise de décision managériale dans l'urgence*

L'urgence permanente annihile l'arbitrage et la hiérarchisation des priorités (Aubert, 2003). L'urgence succède alors à l'urgence, ce qui a pour effet, en ce qui concerne le manager, de ne plus être en mesure de distinguer l'urgent de l'important ou encore l'accessoire de l'essentiel (Aubert, 2003) et fait disparaître la hiérarchie des priorités imposées par les temporalités longues. « La tension permanente du temps lamine également tous les tampons et les marges de manœuvre. La prise de recul sur les événements disparaît au profit d'une absorption permanente des énergies et des champs d'attention agissant comme des trous noirs au sein des organisations. » (Roux-Dufort, 2005, p. 11).

Cependant, les travaux autour de la rationalité limitée du manager (Simon, 1957) peuvent nous conduire à nuancer la rationalité de l'action même dans des situations d'urgence. Simon souligne ainsi son caractère subjectif donc difficile à appréhender et analyser. Ainsi, l'individu peut s'adapter à l'urgence, voire la créer en profitant des avantages qu'elle induit dans la simplification des situations et la réduction des critères à prendre en compte (Berry et al., 1979). L'urgence peut conduire à déroger aux règles et processus habituels, en simplifiant, comme l'a récemment montré la gestion de la crise sanitaire en raison d'une impossibilité à identifier et cerner l'ensemble des variables à intégrer dans une décision rationnelle complète.

Cette simplification semble nécessaire mais va perturber les capacités décisionnelles du manager (Mériade, 2016 ; 2017). Pour Burger-Helmchen et al. (2019), au niveau stratégique, les plans d'urgence s'assimilent souvent à des cas, des routines ou des protocoles. Or, dans beaucoup de modèles managériaux en vogue tels ceux liés à l'entreprise libérée, se seraient plutôt la créativité et l'innovation qui devraient être mises en avant. Il est difficile de vaincre ces zones de tension et de contradiction dans le resserrement du temps induit par l'urgence.

D'un point de vue sociologique cet état de fait peut être considéré comme une opportunité, notamment car l'urgence pourrait potentiellement augmenter les zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977). L'urgence empêche de dégager suffisamment de temps pour explorer certains domaines ou concepts qui dès lors donnent un avantage à celui qui les maîtrise déjà.

Riveline (1991) identifie deux types de complexité. Tout d'abord la complexité de sens c'est-à-dire les différentes interprétations que l'on peut faire de l'urgence et la complexité d'abondance issue des nombreuses informations qui permettent son interprétation. Ces propos entrent en résonance avec les analyses de Weick (1995) qui constate que les organisations et notamment les HRO évoluent dans des environnements turbulents où l'information est à la fois surabondante et complexe (Roux-Dufort, 2000). Cela nécessite de construire du sens pour être efficace. Pour faire face à cette abondance d'information dans l'urgence (synonyme de surcharge), les retours d'expériences semblent prépondérants pour « trier » l'information ce qui permet, même dans l'urgence, de construire du sens.

Après avoir souligné les effets néfastes de l'urgence (désorganisation, absence de vision à long terme, surcoûts etc.) Fixari et Pallez (1992) en recensent les conséquences bénéfiques : stimulation de la créativité, développement de l'engagement des individus, et simplification de la complexité décrite par Riveline (1991). Dans le cadre de notre recherche et comme vu dans l'essai 3 (cas A), la pandémie de la Covid-19 a amené beaucoup de complexité de sens au vu notamment des scénarios envisageables que nous avons décrits. La complexité d'abondance était telle du fait de l'activité de la cellule communication que celle-ci a dû réduire la quantité d'information communiquée et a développé une communication ascendante intense pour actualiser et simplifier la réalité (Riveline 1991). Cependant l'urgence est souvent connotée négativement. Pourtant, elle stimulerait créativité et engagement des individus. C'est pourtant rarement le cas pour Weick (1993) alors que cette attitude serait judicieuse en permettant de devenir ce qu'il appelle un « *bricoleur* ». Ce dernier est capable dans l'urgence d'innover avec les ressources dont il dispose dans l'urgence. Ainsi dans le cas A de l'essai 3, l'urgence a permis de stimuler la créativité et d'innover en proposant de nouveaux matériaux pour protéger victimes et sapeurs-pompiers du virus (Fixari et Pallez, 1992).

Par la suite, pour illustrer la gestion de cette urgence, Fixari et Pallez (1992) insistent sur l'importance du temps et du respect des échéances. La subjectivité des acteurs détermine la perception de l'urgence. Ils mettent l'accent sur la nécessité d'anticiper l'urgence notamment dans le domaine de la sécurité civile. Cette anticipation des SDIS a été illustrée par le travail de la cellule du même nom au SDIS du Centre dans l'essai 3 (cas A), mais aussi par l'action du service de santé et de secours médical (SSSM) du SDIS du Sud-Ouest avec ses partenaires départementaux de l'essai 4 (cas B) et aussi dans l'exemple du feu industriel du SDIS du Nord de l'essai 5 (cas C).

L'urgence entraîne un besoin de flexibilité et de réactivité de la part de l'organisation (Barzi, 2011). Ainsi, nous avons vu dans l'essai 5 que lors de l'épisode pluvieux (cas D) l'organisation éphémère s'est reconfigurée en permanence d'un point de vue territorial. Ce concept de réactivité face à l'urgence n'a que peu été étudié ce que soulignent Poirel et al. (2015) lesquels parlent d'état d'alerte permanent pour l'organisation réactive face aux turbulences de l'environnement.

Pour faire face à l'urgence, Canetti et Catinaud (2014) préconisent de se mettre en mode commandement et en « position de combat » en s'inspirant des professionnels de l'urgence et notamment des militaires. Les auteurs parlent de changement de rapport au temps, de style de management en mode PC de crise pour échanger quotidiennement des messages rassurants vers la base. Observation de la cinétique, passage en PC crise, cellules (GOC) et communication ? C'est exactement ce qui a été fait par le SDIS du Centre pour gérer l'urgence de la pandémie de la Covid-19 (essai 3). Nous allons maintenant discuter plus précisément de la prise en compte de l'urgence par les SDIS.

#### 1.4. L'urgence et les SDIS

Pour les SDIS, nos travaux nous permettent de constater deux types d'urgence sur le plan de l'ampleur du sinistre. Il s'agit d'une part de l'urgence dans la prise en charge de sinistres d'une ampleur modérée, par exemple lors d'interventions suite à un accident ou un feu urbain (1.4.1) et d'autre part du management d'urgence c'est-à-dire dans l'urgence, lors de catastrophes (1.4.2). Ensuite nous verrons comment l'urgence peut créer des proximités (1.4.3).

##### 1.4.1. Prise en charge de sinistres d'ampleur modérée

Nous relatons ici deux exemples : celui d'un accident de la route et celui d'un feu urbain. Ces deux exemples s'inscrivent dans les domaines classiques d'intervention des sapeurs-pompiers à savoir l'assistance en urgence et la lutte contre les feux.

1<sup>er</sup> exemple. En France, dès les années 60, l'organisation des soins de secours d'urgence est partagée entre SMUR et SDIS en coordination avec le SAMU. La vision de l'urgence n'y est pas la même qu'aux USA par exemple. L'urgence détermine l'action. Le facteur rare et vital qu'est le temps est géré différemment selon la conception des priorités. Plus précisément, en France, il a été mis en avant que beaucoup d'accidentés décédaient lors de leur transport à l'hôpital. Il est donc important de privilégier la stabilisation de leur état avant de les véhiculer. C'est le « *stay and play* ». Alors, qu'aux USA, la doctrine est de transporter le plus vite possible le patient à l'hôpital. Les américains estiment que les premières minutes sont vitales. Il s'agit de la « *golden hour* » (Guarnelli et al., 2015). Le point commun est la conscience de l'extrême importance des premiers instants ce qui fonde l'urgence d'un point de vue objectif. Mais les solutions sont différentes quant à la priorisation, la France utilisant ce facteur temporel pour soigner au risque d'amener plus tardivement le patient auprès de moyens médicaux plus importants. Les USA emploient ce temps de l'urgence pour vaincre l'espace. Ces solutions sont bien entendu à nuancer en fonction du point de vue des acteurs mais aussi de la situation, laquelle peut expliquer ou justifier des aménagements différents. Ainsi, la collaboration entre le constructeur automobile Renault et les sapeurs-pompiers dans le cadre du projet « *Time Fighters* » vise à leur assurer un gain de temps dans leurs interventions. Elle passe par des tests



faits par les sapeurs-pompiers eux-mêmes et des formations au maniement des véhicules (<https://www.renault.fr/securite/timefighters.html>.) Ensuite, nous avons vu que l'aspect territorial joue fortement sur les modalités de prise en charge de ce type d'urgence car la topographie du territoire d'intervention peut par exemple dilater l'espace donc le temps (par exemple pour des zones de montagne peu accessibles). Dès lors des solutions innovantes et hybrides sont envisagées en s'appuyant sur des ressources locales et sur les autres acteurs territoriaux (voir supra, Partie 2, essai 4, cas B). L'urgence peut d'ailleurs ici être fédératrice entre les différents protagonistes concernés. C'est ce qu'a illustré notre essai 4 où le SDIS du Sud-Ouest et les médecins locaux jouent un rôle de « tampon » en réalisant un premier diagnostic et en stabilisant l'état de la victime.

## 2<sup>ème</sup> exemple

Pour des feux urbains, Riberot (2019) montre, à travers l'exemple de la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), l'importance des structures organisationnelles et des protocoles (lesquels n'excluent pas une prise d'initiative) dans la prise en charge de l'urgence. L'organisation socle (qu'est le SDIS) génère pour des interventions d'urgence des organisations éphémères adaptées au contexte extrême. Ces organisations temporaires ont été étudiées et présentent trois caractéristiques qui font généralement consensus (Mazzorana-Kremer, 2018) à savoir que :

- leur fondement est plus incertain que les organisations classiques car elles ont souvent des bases de connaissances communes limitées,
- la pression temporelle est forte,
- la diversité de culture professionnelle est plus forte.

Les organisations temporaires mises en place par les SDIS ne présentent ces caractéristiques que de manière relative car les proximités les atténuent (voir infra 1.4.3). Toujours est-il qu'elles ont besoin d'un langage commun et de partager une vision commune.

Les SDIS ont de fortes proximités cognitives qui réduisent ces incertitudes et leur permettent d'être agiles en disposant d'un langage et d'une vision commune. D'autre part les proximités sociales génèrent de la confiance donc limitent la pression. Enfin, beaucoup d'organisations temporaires font intervenir des centres d'intervention et de secours d'autres SDIS qui ont une culture identique (proximité institutionnelle). Ce constat est d'autant plus vrai que les organisations temporaires sont souvent d'une même corporation.

Celles-ci agissent selon des protocoles précis – marche générale des opérations (MGO) – en fonction de l'intensité de l'évènement, mais sont potentiellement adaptables (voir supra chapitre 1). Le Commandant des opérations de secours (COS) fait un diagnostic (point de situation) qui outre ces éléments intègre aussi sa vision des choses et son expérience forgée en opération et à l'entraînement. L'organisation éphémère face au contexte extrême (front office) reste intimement liée à l'organisation socle (back office) et dépend des ressources qu'elle demande en appui. La première reste bien sûr sous le contrôle de la seconde à travers le respect des protocoles et processus édictées par l'organisation socle. Nous avons étudié ce type d'organisation dans l'essai 5 où le SDIS du Nord l'a mis en place pour traiter un feu industriel. L'organisation socle était le SDIS du Nord qui allouait les moyens et l'organisation temporaire



a été mise en place au fur et à mesure de l'arrivée des sapeurs-pompiers. Elle comprenait quatre secteurs sur un périmètre restreint, celui de l'usine. Il nous faut envisager à ce stade la prise en compte de l'urgence pour des événements de grande ampleur.

#### *1.4.2. L'urgence en situation de catastrophe*

L'histoire des sinistres importants a profondément marqué les esprits et apporté un éclairage sur ce management d'urgence. Les premiers travaux sur le management d'urgence ont notamment porté sur la collision de deux navires dans le port d'Halifax (6 décembre 1917) et ses conséquences. Au cours de l'histoire la plus récente, les attentats terroristes du 11 septembre 2001 ont entraîné des changements organisationnels et programmatiques massifs dans la gestion des urgences. En France, de nombreuses catastrophes ont montré la prise en charge de l'urgence par les sapeurs-pompiers. Nous pouvons mentionner l'incendie des Nouvelles Galeries à Marseille en 1937, l'incendie de la forêt Landaise en 1949 (Deville, 2013) et plus récemment l'explosion de l'usine AZF à Toulouse (Kanzari et Thoemmes, 2010) ainsi que celui de la Cathédrale Notre-Dame de Paris en 2019 et les mégas-feux de l'été 2022 dans le sud de la France. Ces événements ont profondément marqué l'opinion publique et provoqué des changements organisationnels et managériaux notamment au niveau des structures (voir supra). Ces sinistres d'ampleur nécessitent une action dans l'urgence. Cependant, l'urgence est envahissante et peut perturber la réflexion tactique. Ainsi Alfano (2023) constate dans les traitements de feux de forêt qu'il étudie la négociation de bulles de « non urgence ». Elles sont destinées à permettre un passage de relais apaisé et plus facile entre les commandants des opérations de secours. Ainsi, pendant 5, 10 ou 15 minutes, les communications sont coupées avec le Poste de commandement (à l'exception des événements très graves qui surviendraient). Cette pratique permet de relativiser la notion d'urgence et d'arbitrer les priorités (Aubert, 2003).

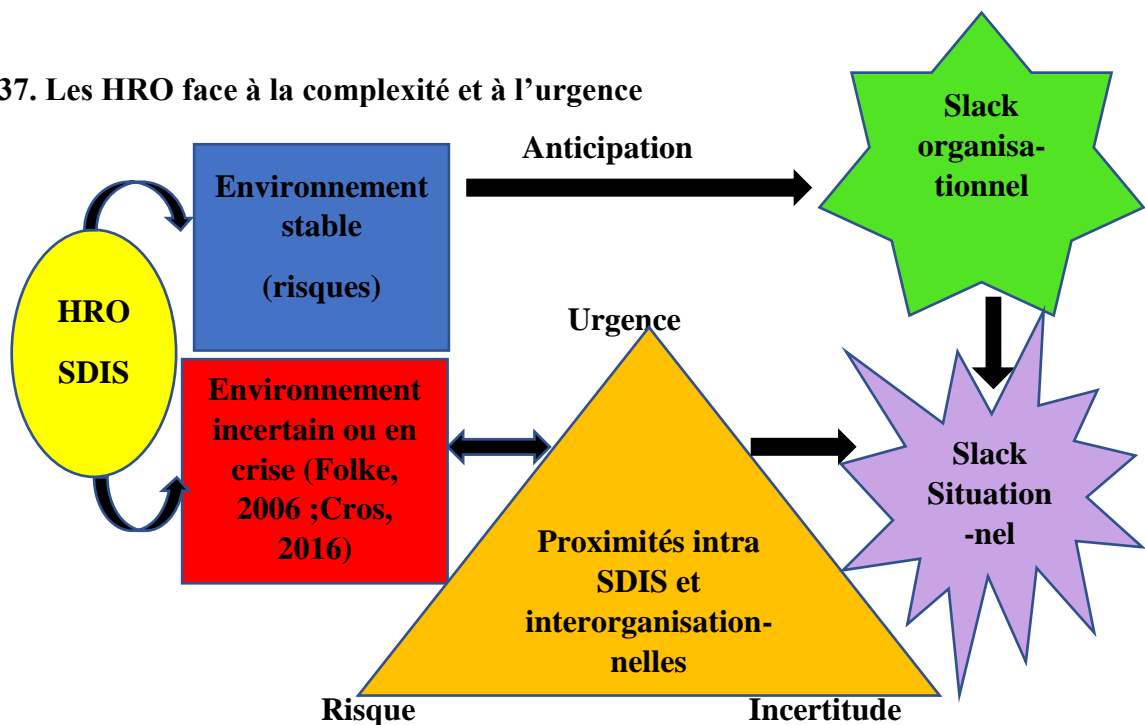
Ce management répond donc à l'urgence de sinistres importants (catastrophes naturelles, accidents, actes terroristes, etc.), (Waugh, 2015). Nous avons vu que des événements spécifiques sont anticipables notamment si l'organisation fonctionne en Organisation à haute fiabilité (OHF ou HRO), (essai 3, cas A avec le travail de la cellule anticipation).

Ainsi, lors de la prise en charge de la pandémie de la Covid-19 par le SDIS du Centre (essai 3, cas A), la cellule anticipation a élaboré des scénarios préventifs pour protéger victimes et sapeurs-pompiers. Elle a coordonné stratégiquement l'action des cellules de l'organisation temporaire et prévu un rétablissement de la couverture territoriale si un centre d'intervention et de secours (CIS) devait fermer.

Le système de prise en charge de l'urgence du SDIS du Nord s'est avéré efficace. Ainsi le cas D de l'épisode pluvio-orageux a été pris en charge par un système d'information spécifique (centre de filtrage des appels), une coordination adaptée (organisation éphémère), et une couverture de l'événement spatialement adaptée (recouverture territoriale avec les CIS). Une HRO telle que le SDIS agit dans un contexte d'urgence permanente (Aubert, 2003) ce qui est notamment décrit par les essais 3, 4 et 5. Celle-ci peut être anticipée ce qui produira des effets au niveau des différentes temporalités de l'urgence (Mériade et Sales, 2020) jusqu'à l'ultra court terme (Aubert, 2006). L'essai n. En période d'incertitude et de crise (Cros, 2016), la complexité de la situation oblige à adopter une vision systémique pour envisager les liens entre les éléments environnementaux de manière circulaire. Cela peut être rapproché de la pensée

complexe telle que présentée par Edgar Morin. Lorsque l'environnement est stable, l'urgence peut être anticipée par la constitution du « slack » (réserve) qualifié d'organisationnel par Leuridan et Demil (2017). Celui-ci peut être négocié entre les acteurs en amont. Par contre, en période de crise et d'incertitudes, dans l'urgence, l'organisation peut certes puiser dans ce « slack » mais il s'avèrera probablement insuffisant. Les marges de négociation sont trop courtes pour le compléter. Dès lors, pour constituer de nouvelles ressources afin de faire face à l'urgence, l'organisation doit être capable de les secréter spontanément. Cela va créer un slack situationnel comme dans le domaine médical de l'urgence où les acteurs sont capables rapidement de se coordonner pour trouver des solutions (voir supra chapitre 2). Chez les sapeurs-pompiers, ceux-ci peuvent faire appel aux autres centres d'intervention et de secours (CIS), à d'autres SDIS ou, en cas de catastrophes majeures, à d'autres pays européens pour aller chercher des ressources promptement opérationnelles. Nous avons vu l'importance des valeurs (essai 1) et de la cohésion (essai 2) par rapport à l'urgence. Ces éléments peuvent permettre de mobiliser tous ces acteurs rapidement donc d'avoir une réserve (slack) permettant l'agilité. Ainsi dans l'essai 5 concernant le SDIS du Nord, pour le cas C du feu industriel, les moyens nécessaires étaient globalement anticipables. Le slack organisationnel a suffi. Par contre pour le cas D la spatialité des risques étaient incertaine et étendue. Cet évènement a provoqué des inondations nécessitant auprès des habitants des interventions à caractère multiples (ICM). Le slack organisationnel a été utilisé. Il fallait générer d'autres ressources ce qui fût fait avec les volontaires des CIS sur le terrain et le volontariat (salle de débordement). La mobilisation a été efficace. Les proximités développées par l'urgence, ont permis cette forte mobilisation. Il nous semble raisonnable de penser que ce sont ces mêmes éléments qui jouent aussi pour un autre SDIS. Face à un évènement d'ampleur, il peut mobiliser les personnels des autres SDIS avec efficacité. L'actualité des mégafeux illustre ce slack situationnel (Leuridan et Demil, 2017). Nous avons schématisé notre raisonnement dans la figure 37.

Figure 37. Les HRO face à la complexité et à l'urgence



Source : auteur

Pour l'essai 5, dans le cas C du feu industriel, face à une urgence relativement prévisible les moyens initiaux ont suffi. La réserve prévue (slack) était suffisante. Les proximités ont joué à plein par exemple pour mettre en place l'organisation éphémère. L'agilité organisationnelle et individuelle ont pu s'exprimer. Pour l'épisode pluvio-orageux, le SDIS du Nord était dans un contexte de crise présentant des incertitudes, lesquelles – par définition – étaient difficilement anticipables. Les slack organisationnel n'a pas suffi il fallait donc avoir une réserve potentiellement mobilisable lorsque l'évènement devient prévisible. La encore, dans l'urgence, les proximités ont joué pour mettre en place l'organisation territoriale temporaire.

#### *1.4.3. L'urgence est à la source des proximités*

Boschma (2005) et Geldès et al. (2015) ont décrit quatre des proximités que nous avons retenues. Nous allons illustrer, avec nos essais, comment l'urgence crée des proximités institutionnelle (1.4.3.1), sociale (1.4.3.2), cognitive (1.4.3.3) et organisationnelle (1.4.3.4).

##### *1.4.3.1. La proximité institutionnelle*

Geldès et al. (2015) recensent les éléments qui fondent la proximité institutionnelle qui sont : le respect des lois et règlements, des normes et coutumes identiques, des valeurs communes et des habitudes et routines similaires.

Nous avons vu, dans le chapitre 1, l'importance de l'urgence, qualifiée d'ADN des sapeurs-pompier (essai 3), donc de marqueur identitaire pour les SDIS, et qui fonde leur culture et leurs coutumes. L'urgence influence fortement les valeurs du SDIS (essai 1) et crée des proximités institutionnelles fortes (essai 1). Le temps de l'urgence implique pour être efficace des règles et règlements spécifiques dont les doctrines (1<sup>ère</sup> partie, chapitre 2 et essai 5) sont des exemples. Cela crée aussi – à force d'expérience - des routines fortes et des automatismes (Riberot, 2019). Mais l'urgence n'est pas la seule temporalité car entre les interventions existent des temps de latence pour entretenir le matériel et s'entraîner où se créent aussi des habitudes et des routines (Colquitt et al., 2011).

L'essai 4 sur le maintien d'un dispositif d'urgence médicale montre aussi des proximités fortes créées sur le territoire du département concerné SDIS du Sud-Ouest et le SAMU dont l'urgence est le dénominateur commun, en tant que spécialistes. Ce rapprochement s'est appuyé sur des valeurs déontologiques partagées avec les médecins locaux et le Conseil départemental, partenaire naturel du SDIS. Le Président du Conseil départemental souhaitait développer le nombre d'habitants du département après des décennies défavorables sur le plan démographique. Il était urgent d'enrayer ce mouvement délétère et de se fixer des objectifs ambitieux en tendant vers une population proche d'un certain seuil. Cela passait par des efforts en terme d'attractivité, notamment sur le plan médical. Pour sa part, le SDIS du Sud-Ouest, à travers le travail de son Médecin-chef, a su fédérer et associer les énergies dans le cadre d'un réseau territorial efficace. Nous retrouvons ici une illustration naturelle de la théorie de l'acteur réseau (Callon, 1980, 1986 et Latour, 1987) développée dans l'essai 4.

##### *1.4.3.2. La proximité sociale*

Elle est fondée sur la confiance et l'amitié (ou des relations d'estime). Le rôle de la confiance a été mis en évidence dans de nombreux travaux, notamment ceux de Jouanne (2016). Dans un contexte d'urgence et de risque, la confiance est essentielle sur le terrain entre collègues mais

aussi envers les chefs et managers, ce que nous avons relaté dans les essais 3 et 5. Cette proximité ne peut être que renforcée par les événements qui, vécus ensemble, sont sources d'expériences communes. Dupuy et Torre (2004) énoncent que « la confiance est la mère de l'action » (p. 5) et « la confiance inter-personnelle est la mère de l'interaction » (p. 6). Pour les sinistres importants, il est évident que les sapeurs-pompiers volontaires ou professionnels sont amenés à coopérer ensemble (essais 3 et 5) ce qui développe la proximité sociale via la proximité organisationnelle y compris avec les partenaires externes (essai 4). Dans ce dernier essai, devant l'urgence de mieux prendre en charge les difficultés du désert médical du nord du département, le SDIS du Sud-Ouest a créé le dispositif « médecins sapeurs-pompiers intervenant à la demande du SAMU ». Pour former ses médecins sapeurs-pompiers, le SDIS du Sud-Ouest s'est basé sur la réputation de la formation dispensée dans les SAMU, ce qui a contribué également à créer des proximités sociales importantes.

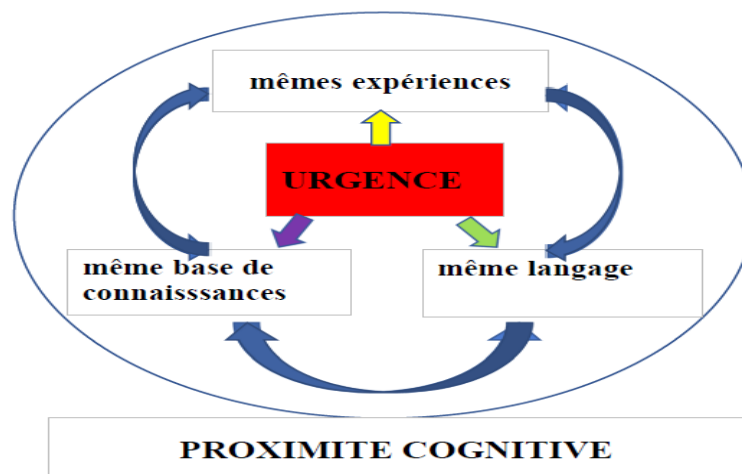
#### *1.4.3.3. La proximité cognitive*

Les éléments de la proximité cognitive que nous avons retenus sont : le niveau d'expériences, une même base de connaissances et un même langage. En revanche, l'élément relatif à un niveau culturel identique ne nous a pas semblé décisif dans le cas des SDIS.

Les sapeurs-pompiers et personnels du SDIS vivent beaucoup d'expériences en commun puisqu'il s'agit d'un métier collectif. La proximité cognitive se renforce lorsque les acteurs ont un même niveau d'expérience. Dans l'essai 5, le combat contre le feu est une expérience classique et commune dans l'action. Les sapeurs-pompiers disent souvent après en avoir affronté un « j'ai fait un beau feu ».

Il existe des protocoles de communication spécifiques qui créent un véritable « langage de l'urgence ». Ces expériences de l'urgence et de l'action nourrissent cette proximité cognitive et nécessitent donc un langage technique car dans de telles situations, il faut bien se faire comprendre et traiter la véritable urgence. Ainsi, dans l'essai 5 du cas de l'épisode pluvio-orageux, dès l'activation de la salle de débordement, le tri efficace des appels urgents a permis une diminution de la charge téléphonique du centre de traitement de l'alerte (CTA). De plus, l'urgence s'appréhende de manière technique et crée une base de connaissances communes. L'urgence et son traitement créent des expériences similaires avec l'utilisation de bases de connaissances identiques et un langage commun. Ces trois éléments de la proximité cognitive s'alimentent de manière circulaire comme dans la figure 38.

**Figure 38. L'urgence amplificatrice de la proximité cognitive**



**Source : auteur**

Le langage « sapeur-pompier » est aussi très influencé par les valeurs d'universalisme et de bienveillance (essai 1). L'universalisme correspond à un dépassement de soi pour porter aide à autrui hors de son groupe social de manière exogène. Cela traduit la mission de service public des SDIS. La bienveillance poursuit le même objectif mais tourné vers l'endogroupe. L'usage de cette dernière est préconisée dans le management par la doctrine française ce qui semble judicieux au vu de la littérature académique et à encourager au niveau de la cohésion sociale et opératoire qui à leur tour peuvent alimenter les proximités cognitives (voir supra).

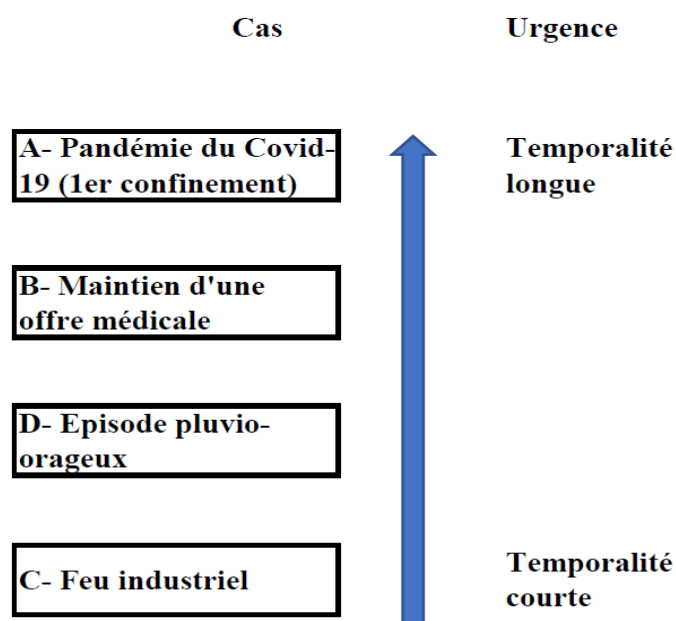
#### *1.4.3.4. La proximité organisationnelle*

Les schémas organisationnels sont bien intégrés par tous les responsables et sapeurs-pompiers comme nous l'avons vu pour l'organisation « éphémère » (Riberot, 2019) sur le terrain, dans l'essai 5 (cas C et D), et au niveau de l'Etat-Major avec les cellules de l'essai 3, propres à traiter l'urgence. C'est aussi l'urgence qui a permis de créer cette proximité-inter-organisationnelle sur le temps long entre SDIS et SAMU. Même s'il peut y avoir des tensions entre les « rouges » sapeurs-pompiers et les « blancs » c'est-à-dire les médecins et infirmiers urgentistes. Au vu de l'essai 4, les dispositifs de dépose en maison de santé et médecins sapeurs-pompiers intervenants à la demande du SAMU (MSP-IDS) ont bénéficié de ce temps long de pratique en commun de la prise en charge médicale de l'urgence. Cela a créé de la confiance. Notre recherche sur le territoire du département concerné, montrait qu'il était en péril et qu'il était urgent d'agir y compris d'un point de vue politique, ce qui a facilité la coopération entre les partenaires et la pérennisation des proximités inter-organisationnelles. Pour Geldès et al. (2015), l'utilisation d'une même technologie peut également créer des proximités organisationnelles. Dans l'essai 4, le dispositif MSP-IDS permet d'aller plus loin en partageant des technologies similaires à celles des médecins du SAMU pour traiter l'urgence (électrocardiogrammes, tablettes pour transmettre les résultats, système de cathéters intra-osseux).

### 1.5. Les temporalités de l'urgence

L'urgence de la situation peut s'étaler dans le temps en fonction de l'évolution de la situation. C'est la raison pour laquelle on parle de temporalité, celle-ci pouvant être courte (quelques heures voire moins) ou longue (plusieurs mois). Nous avons classé les quatre cas des trois essais selon les différentes temporalités de l'urgence, de courte (quelques heures) à longue (quelques mois), dans la figure 39. Mais à l'intérieur de chaque cas, il peut évidemment y avoir des événements qu'il faut traiter sur l'ultra court-terme de quelques minutes.

**Figure 39. Les temporalités de l'urgence des cas étudiés**



**Source : auteur**

Les temporalités de l'urgence peuvent s'avérer très différentes. Le 1<sup>er</sup> confinement a duré près de 2 mois et la pandémie de la Covid-19 ne semble pas tout à fait achevée au moment où nous écrivons ces lignes. Accélération et décélération de la circulation du virus au cours des vagues ont ainsi maintenu un degré d'urgence et de vigilance importants sur la période, raisons pour lesquelles nous parlons de temporalité longue de l'urgence. Dans cette situation, le SDIS du Centre (cas A, essai 3) devait s'appuyer dans l'urgence sur ses proximités institutionnelles (mais aussi les autres) et ses leviers stables et partagés, mais aussi actionner de nombreux leviers agiles reconfigurables tels que la structure de son Etat-major. Se fût fait notamment avec l'organisation en cellules qui a permis de mobiliser et impliquer les personnels, reconfigurer ses processus et proposer des innovations sur le plan des technologies. De telles temporalités obligent à une performance importante sur la durée quant à la lecture de l'environnement puisque celui-ci peut connaître de nombreux changements et points d'inflexion. Pour cela l'organisation en cellules, était adéquate puisqu'elle a permis d'atteindre ce niveau de performance en faisant du temps un allié (car malgré l'urgence, des allers-retours terrain – cellules et cellules – PC étaient possibles). Dans le même ordre d'idée la cellule du même nom a montré que même en situation d'urgence des anticipations étaient possibles.



Pour le cas B de l'essai 4, la temporalité était également longue car structurer une offre médicale d'urgence prend du temps (négociations entre partenaires, attributions des rôles de chacun, recrutement de nouveaux médecins, mise en place d'une nouvelle organisation des secours d'urgence etc.), (Callon, 1980, 1986 et Latour, 1987). Cependant ce temps long de l'urgence peut aussi permettre de construire des structures innovantes et créatives (Fixari et Pallez, 1992). D'autant plus que des proximités importantes existaient entre les partenaires médicaux comme nous l'avons vu.

Enfin, les deux événements C et D de l'essai 5 présentaient des temporalités de l'urgence plus réduites ce qui nécessitait une action plus rapide. Mais dans le feu industriel malgré une cinétique rapide, des anticipations avaient pu être effectuées en amont et l'évènement ne présentait pas une dimension spatiale prononcée. Les proximités ont joué leur rôle classique (habitudes, expérience de l'urgence, structure organisationnelle connue). A l'inverse pour l'épisode pluvio-orageux, l'élément principal pouvant être anticipé était la mise en place d'une structure temporaire souple et adaptable consistant à assurer une recouverture territoriale (doctrine technique opérationnelle (DTO) numéro 27 du département). Il existait ensuite des aléas et des incertitudes.

Nos travaux permettent donc de mettre en lumière l'importance de l'urgence dans la construction des proximités des SDIS. Mais leur environnement présente aussi des risques et des incertitudes forts. Du degré de ces deux éléments dépend aussi l'activation des proximités ainsi que le niveau d'agilité requis.

## 2. Les proximités en œuvre face au risque et à l'incertitude

Nous allons tout d'abord définir le risque et les proximités à actionner (2.1.) puis nous développerons la notion d'incertitude et les proximités à mobiliser (2.2.)

### 2.1. Le risque et les proximités

Canetti et al. (2013) définissent l'urgence comme une situation à risque réel dans un bref délai. Pour le risque, la distribution des probabilités quant aux hypothèses est potentiellement connue. Historiquement, Covello et Mumpower (1985) ont étudié les différentes perceptions du risque selon les époques. L'évaluation du risque est passée d'expérimentations causes-effets à des estimations probabilitaires.

Tiberghien (2010) rappelle que le risque présente à la fois une dimension physique mais aussi sociale. Souvent perçu pour son aspect négatif lié au danger, il a ses propres logiques sur le plan des temporalités et sur le plan spatial. Nous pensons également qu'il doit aussi être traité de concert avec l'urgence et l'incertitude ce que nous ferons plus loin.

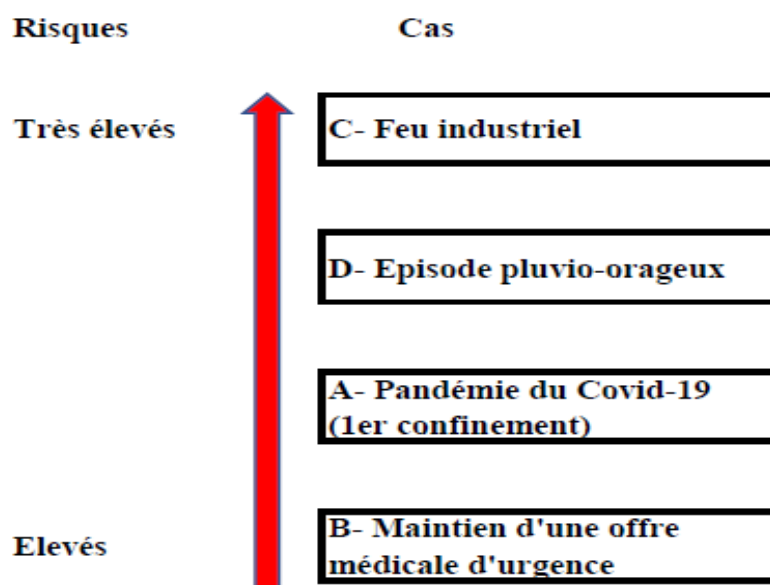
Le contexte actuel fait apparaître de nouveaux risques et changements sociétaux dans leur perception. Le risque est associé au danger et à la gravité, auxquels les sapeurs-pompiers doivent s'adapter, de l'incendie au secours à la personne. Ce sont aussi des situations évolutives. Le constat n'est pas nouveau et de nombreuses études scientifiques ont étudié les retombées de

certaines risques sur la sante des sapeurs-pompiers. A titre d'exemple nous pouvons citer Saint Jonsson, Agopian et Turc (2019) qui évoquent les problèmes de santé liés à la toxicité des fumées. Ces auteurs parlent de perception sociale du risque qui est influencée par l'évolution des modes de pensée de la société. De même, la récente pandémie de la Covid-19 a révélé l'existence de nouveaux risques à tel point que Cruz et al. (2023, p. 68) dans leur étude sur le SDIS du Gard (30) ont parlé « d'inversion relative d'un paradigme anthropologique de fond » à propos de l'arrivée de risque pour les gestes de secours classiques alors qu'on les croyait exempts de tous dangers. Au niveau sociétal, des risques nouveaux sont apparus sur ces vingt dernières années avec l'augmentation des agressions que subissent les sapeurs-pompiers (Cruz et al., 2023). D'un point de vue culturel, le risque « inutile » est de moins en moins valorisé alors que l'image traditionnelle le mettait parfois en valeur. Mais quoi qu'il en soit le métier de sapeur-pompier reste toujours associé au risque.

Dans l'essai 5, nous pouvons dire que le feu industriel présentait un degré de risque relativement bien connu. Il pouvait être estimé donc il s'avérait en grande partie anticipable. Les proximités institutionnelles (habitudes) et organisationnelles (structures) étaient potentiellement actionnables. Par contre, il présentait un risque écologique dans la perspective d'une pollution du cours d'eau voisin. Il s'agit ici d'un risque assez nouveau du fait de la perception actuelle de la société vis-à-vis de ces risques environnementaux. Ces urgences intègrent de plus en plus leurs bases de connaissances (proximité cognitive). Dans le cas D du risque pluvio-orageux, le risque était moins anticipable et moins estimable. De plus de nombreuses proximités et de multiples leviers devaient jouer. L'urgence de la situation a été fédératrice au niveau de la participation des personnels, mais aussi de la technologie (Artémis®) et bien sûr de la structure en cellules. Quant au cas A de l'essai 3 le risque contagieux était certes élevé mais présentait surtout un niveau d'incertitude très fort. L'urgence sur le temps long a mobilisé toutes les proximités.

La figure 40 classe les différents évènements selon leur niveau de risque immédiat.

**Figure 40. Les niveaux de risques immédiats des cas étudiés**



Source : auteur



Nous nous empressons de rappeler qu'à l'évidence tous ces événements présentaient un niveau de risque réel important, mais à des degrés divers dans leur immédiateté. Le feu (cas C) présentait un risque élevé et immédiat car il s'agissait d'un risque d'ordre chimique avec des externalités négatives sur le plan environnemental. Pour l'épisode pluvio-orageux (cas D), l'étendue spatiale couverte en termes d'inondation rendait le nombre d'interventions à caractères multiples (ICM) potentiellement important mais difficilement anticipable du fait de l'incertitude météorologique. Ce risque était élevé et sur des temporalités courtes. Il présentait malgré l'incertitude des caractéristiques qui semblaient inexorables. Dit autrement on n'était pas certain précisément où il y aurait des dégâts mais l'on savait qu'il y en aurait sur le département. Nous avons ainsi placé en 3<sup>ème</sup> position la pandémie de la Covid-19 (cas A). L'incertitude étant très importante, il était alors difficile d'évaluer avec précision les risques. Ces risques étaient potentiellement très grands mais dans la perspective du confinement ils perdaient une partie de leur « immédiateté ». Dans le cas du maintien de l'offre médicale d'urgence (cas B) le risque semblait traitable mais à un coût d'opportunité élevé (temps d'immobilisation d'un équipage du SDIS du Sud-Ouest pour porter le patient à l'hôpital par exemple). Il existait donc des palliatifs mais peu satisfaisants.

## 2.2. L'incertitude, les proximités et l'agilité

Le risque n'est pas l'incertitude. Pour le premier, nous connaissons la distribution des probabilités au niveau des hypothèses. Ce n'est pas le cas pour la seconde qui ne peut se dévoiler que progressivement et faire ainsi apparaître un niveau de risques. L'incertitude n'est que difficilement mesurable contrairement au risque. Elle est davantage estimable.

Ainsi, l'incertitude peut-elle apparaître comme un risque potentiel différé qui ne sera connu que lorsqu'elle sera décelée. L'incertitude n'est donc pas anticipable. De ce fait, seule l'agilité permet de faire face à l'incertitude. Celle-ci est parfois non décelée (Teece et al., 2016). Deux niveaux sont à distinguer dans une 1<sup>ère</sup> approche. L'incertitude en tant qu'inconnue connue avec un déficit d'information pouvant être comblé, si l'on investit assez de temps et de ressources pour faire des recherches en ce sens. Un autre niveau correspond à l'incertitude profonde où l'inconnue est inconnue. L'organisation ne peut alors anticiper ou prévoir les événements et ne peut orienter ses recherches.

Cependant, l'incertitude n'est pas que l'absence d'information et peut être présente même en cas de multiples informations. L'incertitude paraît être une fuite en avant. Plus on acquiert des connaissances plus on s'aperçoit que notre compréhension est relative et plus on se rend compte de la complexité des situations (Walker et al., 2012). Pour extrapoler une métaphore issue de la pensée de Clausewitz (1832), plus on essaye de lever le brouillard de guerre, plus il s'épaissit ! L'incertitude devient alors de plus en plus profonde.

L'agilité peut déceler l'incertitude profonde pour mobiliser par la suite une réponse adaptée. Teece et al. (2016) préconisent 10 principes agiles.

Nous les résumons dans le tableau 31. Celui-ci montre bien les liens et distinctions entre le risque et l'incertitude.

**Tableau 31. Principes agiles de Teece et al. (2016)**

N°	Principes	Explications
1	L'incertitude se traduit par des turbulences imprévisibles et cycliques.	Le dynamisme de l'environnement peut varier alternant chocs et périodes de calme relatifs.
2	Le risque doit être géré différemment de l'incertitude.	Les outils mis en place par les assurances pour couvrir les risques sont efficaces et induisent en erreur les responsables. L'incertitude est différente et l'organisation ne peut s'en prémunir avec ces outils.
3	Il faut bien distinguer dans les changements de l'environnement s'ils sont sources de risque ou d'incertitude.	Si la source principale n'est que le risque la mise en place d'une organisation faisant preuve de souplesse et de flexibilité peut suffire pour y faire face. Elle utilisera aussi les outils classiques de gestion des risques qui peuvent être adaptés.
4	La flexibilité est utile mais jusqu'à un certain niveau seulement	Elle a en effet un coût.
5	Beaucoup d'environnement sont stables puis subissent des changements qui entraînent des turbulences fortes avant le retour à une phase plus stable.	Les points d'inflexion sont les périodes transitoires où apparaît l'incertitude, durant les autres périodes les outils de gestion du risque peuvent suffire.
6	La détection des points d'inflexion est capitale	L'organisation agile doit être capable de détecter ces points d'inflexion
7	Les avantages nets de l'agilité organisationnelle augmentent avec le degré d'incertitude de l'environnement.	Dans le cadre d'une grande incertitude Teece et al. assimilent le management à la gestion du chaos. Dans un environnement plus stable, l'agilité organisationnelle peut s'avérer trop coûteuse et ne doit pas être maintenue.
8	L'incertitude profonde doit être gérée par tous moyens.	Teece et al. préconisent le raisonnement abductif, l'intuition et la perspicacité ce qui n'exclut pas l'élaboration de scénarios.
9	De fortes capacités dynamiques sont nécessaires.	Celles-ci permettent de favoriser l'innovation.
10	Se transformer devient plus difficile avec le temps	L'agilité serait plus facile pour des organisations nouvellement créées que pour des organisations établies où des jeux de pouvoir et des relations bureaucratique peuvent freiner les changements.

Source : Teece et al. (2016)

Si l'incertitude est profonde, ces auteurs préconisent de développer de nouvelles hypothèses sans exclure de planifier des scénarios. Dans un contexte évolutif, incertain et risqué, gérer nécessite alors une double ambidextrie organisationnelle (Lièvre, 2016). Anticiper ? Ou s'adapter ? Quel choix faire ? Un plan peut donner une cap, une trajectoire, mais ceux-ci peuvent être revus et doivent être révisables. Mais quels sont les niveaux d'incertitude à envisager ?

Teece et al. (2016) définissent deux degrés d'incertitude. L'incertitude qui est une inconnue connue (*known unknown*) du tableau 32, caractérisée par un manque de connaissances lesquelles seraient décelables si l'organisation avait du temps et des ressources à consacrer à leur recherche. Tajedin et al. (2019) parlent de premier ordre d'incertitude qui peut être solutionné car l'organisation sait au moins ce qu'il faut investiguer. Par contre, si la recherche et la collecte d'informations permet de faire face à l'incertitude de premier ordre, les managers ne disposent pas toujours des ressources et du temps pour les recueillir (Teece et al, 2016). Le deuxième degré d'incertitude que Teece et al. (2016) nomment l'incertitude profonde est assimilable à une inconnue (*Unknown*) (tableau 32) « *pour laquelle l'on n'a même pas pensé l'événement possible* » (Teece et al., 2016, p.8). Tajedin et al. (2019) parlent de deuxième ordre d'incertitude (*meta-uncertainty*), qui semble insolvable puisque l'entreprise ne sait pas où chercher ou ne sait même pas ce qu'il faut chercher.

Ces deux ordres d'incertitude peuvent être précisés ce que font Walker et al. (2012) qui distinguent 5 niveaux qui vont de l'incertitude permettant d'identifier des résultats associés à des niveaux probables de risque (niveau 1 et 2) jusqu'à l'extrême incertitude (niveau 5) en passant par les niveaux intermédiaires 3 et 4 de profonde incertitude. Le 3<sup>ème</sup> degré est désigné par le fait qu'un nombre restreint de résultats peut être déterminé. A ce niveau, il est cependant possible d'établir des scénarios face à l'incertitude. Alors, la probabilité d'identification est limitée et le résultat final ne sera peut-être pas celui escompté. On est proche de la profonde incertitude des inconnues connues (*known unknowns*) (Teece et al., 2016) ou du premier ordre d'incertitude défini par Tajedin et al. (2019) mais pour lesquels les managers ne disposent pas toujours des ressources et du temps nécessaires pour déceler l'incertitude. Les résultats sont potentiellement identifiables mais mal connus (*little-known unknowns*) et, l'incertitude reste profonde.

Le degré 4 peut s'analyser comme l'incapacité à déterminer de résultats futurs par la reconnaissance de son ignorance totale sur la survenance de situations pouvant être qualifiées de rares. Le niveau 5 est un état d'ignorance totale et d'extrême incertitude ne laissant aucune possibilité d'appréhender une situation donnée. L'on ignore sa propre ignorance. Ces deux derniers niveaux se rapprochent des inconnues (Teece et al., 2016) et du second ordre d'incertitude Tajedin et al. (2019) (Tableau 32).

L'analyse de Walker et al ; 2010 est complémentaire de celles de Teece et al. et de Tajedin et al. et précise les caractéristiques de l'incertitude profonde. Il apparait ainsi que les inconnues mal connues (*little-known unknowns*) comme les inconnues (*unknown unknowns*) correspondent plutôt à une profonde incertitude (niveau 3 à 5 de Walker et al., 2010).

Le tableau 32 synthétise ces propos.

**Tableau 32. Les degrés d’incertitude**

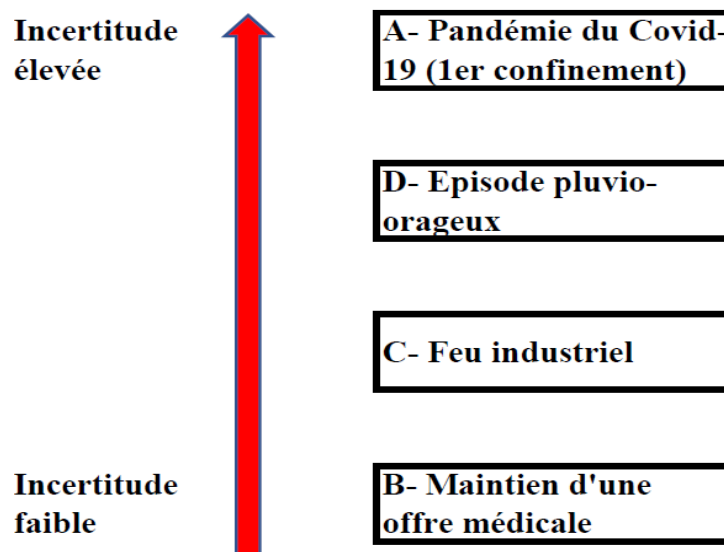
<b>Teece et al. 2016</b>	<b>Tajedin et al. (2019)</b>	<b>Walker et al. (2010 ; 2012)</b>	<b>Niveau d’incertitude</b>
Known unknowns	Premier ordre d’incertitude	Niveau 1 et 2	<b>Incertitude décelable</b>
Known unknowns méconnaissance par manque de ressources et de temps	Premier ordre d’incertitude, difficultés à rechercher et collecter les informations	Niveau 3 <i>Little-known unknowns</i>	<b>Profonde incertitude</b>
Unknown unknowns	Second ordre d’incertitude	Niveau 4 et 5	

**Source : auteur**

Pour le cas B du maintien de l’offre médicale d’urgence, l’incertitude était relativement peu élevée puisque les acteurs disposaient de données socio-démographiques (Cros et Marquot, 2021). Pour le cas C, il existait une incertitude car combattre un feu industriel c’est lutter contre des substances potentiellement instables. Dans le cas D de l’épisode pluvio-orageux, il y avait une incertitude quant à la circulation de l’orage, la survenue des inondations et les dégâts causés. Cette incertitude était de niveau relativement faible puisque le SDIS du Nord avait la capacité en liaison avec les prévisions de Météo France de lever – au moins à court terme - l’incertitude. Il disposait donc de ressources en termes d’information. L’incertitude était par contre très élevée voire profonde pour traiter la pandémie de la Covid-19 lors du 1<sup>er</sup> confinement. Globalement pour nos cas, l’incertitude correspondait à des niveaux variables mais assez élevés.

Nous pouvons visualiser ces résultats dans la figure 41 qui reprends les différents niveaux d’incertitude décrits.

**Figure 41. Les niveaux d'incertitude des cas étudiés**



**Source : auteur**

L'incertitude est probablement l'élément qui nécessite le plus de proximités actionnées pour avoir davantage d'agilité organisationnelle. Nous avons vu qu'il existe plusieurs degrés d'incertitude (voir par exemple Teece et al., 2016). Par définition un événement présentant un degré d'incertitude très fort peut difficilement être anticipé. Il ne peut être que décelé dans le court ou l'ultra-court terme c'est-à-dire de manière agile. On ne peut souvent le traiter qu'à l'instant  $t$  lorsque l'incertitude disparaît. Mais encore faut-il pouvoir bien lire l'environnement à ce moment-là pour apporter la bonne réponse et mobiliser les ressources adéquates. Il faut donc pouvoir y faire face quasi instantanément ce qui requiert beaucoup d'agilité.

Les cas A de l'essai 3 et D de l'essai 5 nous semblent éclairants en l'occurrence. Ils démontrent qu'une pleine utilisation des leviers et pratiques agiles est nécessaire pour permettre d'optimiser les capacités agiles. Face à l'incertitude des proximités solides permettent d'asseoir son action sur la durée grâce aux leviers stables et partagés (valeurs, visions etc.) Cela fût vrai pour le SDIS du Centre mais aussi pour le SDIS du Nord. N'oublions pas en effet que l'évènement pluvio-orageux a commencé la veille du 1<sup>er</sup> déconfinement. Pour le SDIS du Nord, il s'agissait donc d'un continuum qui nécessitait de faire face à un nouvel évènement incertain faisant suite à un autre évènement présentant des incertitudes fortes. Les deux cas ont d'ailleurs beaucoup de similitudes quant aux pratiques agiles nécessaires et aux leviers reconfigurables agiles actionnés pour y parvenir.

Ainsi pour coopérer et maîtriser les changements il fallait disposer et reconfigurer les leviers agiles :

- de la structure organisationnelle. Dans les 2 cas, ils sont inspirés de la doctrine (GOC et organisation en cellules pour la pandémie de la Covid-19, recouverture opérationnelle de la DTO n°27 pour l'épisode pluvio-orageux),
- des processus de prise en charge des patients atteints par le Coronavirus avec véhicules dédiés dans le cas du SDIS du Centre et nouveaux processus de communication pour le SDIS du Nord,

- des technologies. Ainsi le SDIS du Centre a tenté d'innover en matière de protection, tandis que le SDIS du Nord a utilisé de nouvelles technologies informatiques.

Tous ces leviers agiles étaient nécessaires pour permettre une agilité organisationnelle qui se voulait à 360 degrés sur des temporalités pouvant s'avérer longues et une incertitude élevée.

Les cas B (essai 4) et C (essai 5), ne présentaient pas des incertitudes aussi fortes ce qui nécessite sans doute moins de leviers agiles.

Cependant, il y eut un moment d'incertitude fort lorsque la cinétique du feu industriel a repris (cas C). Et c'est grâce à l'agilité individuelle du Commandant des opérations de secours (COS) qu'elle fût stoppée démontrant ainsi la complémentarité des deux types d'agilité.

Le niveau de risque dans les quatre évènements analysés a été important. Nous avons cependant déterminé une gradation entre les sinistres que nous illustrons dans la synthèse ci-dessous.

## Synthèse

Nous avons compilé dans un tableau les éléments dont nous avons discuté relatifs aux temporalités de l'urgence (1), au risque et au niveau d'incertitude (2) des évènements décrits par les cas. Un des intérêts des cas est qu'ils couvrent une partie importante des domaines d'action des SDIS (crise, urgence médicale, lutte contre un feu et secours lors d'inondations). Ces quatre exemples présentent des spécificités comme le synthétise le tableau 33.

**Tableau 33. Synthèse des cas étudiés**

Cas	Type d'évènement	Cinétique	Urgence		Risque		Incertitude (voir tableau 32)
			Niveau	Temporalités	Niveau	Anticipable ?	
<b>A</b>	Crise sanitaire	Rapide et par phase	Très fort	Longues	Elevé	Non	Profonde (niveau 1 à 4)
<b>B</b>	Urgence médicale	Lente	Assez fort	Longues	Elevé	Oui	Peu élevée (niveau 1)
<b>C</b>	Feu industriel	Très rapide	Très fort	Courtes	Très élevé	Oui partiellement	Moyennement élevée (niveau 1 voire 2)
<b>D</b>	Episode orageux Interventions à caractères multiples	Rapide et par phase avec des décalages temporels	Très fort	Moyennes	Elevé	Non ou partiellement (DTO 27)	Elevée (niveau 2 ou 3 car post-confinement)

Source : auteur

Les cas étudiés présentent donc des similitudes et des spécificités. Les proximités joueront mais différemment en n'agissant pas forcément les mêmes leviers.

« Les organisations de haute fiabilité ne sont pas des organisations de la constance mais des organisations de l'inattendu ». (Roux-Dufort, p.17). L'incertitude développe des habitudes, des routines (proximités institutionnelles) de vigilance et leur permet de construire du sens.

Kanzari et Thoemmes (2010) ont fait une analyse de l'intervention des sapeurs-pompiers lors de l'explosion de l'usine AZF à Toulouse le 21 septembre 2001. Ils distinguent, décrivent et étudient cinq phases de la catastrophe et de ses conséquences.

- phase 1. L'alerte : annonce de la catastrophe (20 à 30 minutes).  
Le délai a été très long car le réseau téléphonique était saturé et le réseau radio propre aux sapeurs-pompiers ne fonctionnait plus. Beaucoup de sapeurs-pompiers convergent sans ordres.
- phase 2. La mobilisation : l'organisation d'urgence (40 à 60 minutes).  
Elle a été beaucoup moins rapide que d'habitude. Les problèmes techniques précédents et l'ampleur du sinistre qui a impacté la ville de Toulouse au-delà du site en sont la cause.
- phase 3. Le sauvetage : le secourisme de « fonds » (5 heures).  
Il a donc concerné les victimes dans la ville et sur le site AZF. Dans l'usine, les sapeurs-pompiers ont dû organiser leurs équipes :
  - « en surface », pour prendre en charge les blessés selon leur état de gravité ce qui a nécessité une importante logistique, la constitution d'un poste médical avancé mais aussi de s'occuper des personnes décédées,
  - « en souterrain », pour retrouver des victimes sous les déblais, ce qui fût compliqué et a nécessité la coopération de la direction de l'usine et de plusieurs équipes et cellules : équipes « cynotechniques », cellules de « sauvetage et déblaiement », « risques chimiques » et « groupe d'intervention en milieu périlleux » (GRIMP). Ces opérations ont alimenté la logistique précédemment décrite. A la fin de cette phase, avait été pris en charge 800 victimes.
- phase 4. L'achèvement : la finalisation de l'intervention (24 heures).  
Les sapeurs-pompiers continuent les recherches mais c'est de moins en moins le temps de l'urgence car les personnels manquant sont probablement décédés.
- phase 5. La sécurisation du site (3 mois).  
Outre les sollicitations des particuliers, les sapeurs-pompiers sont chargés pendant les mois qui suivent d'évaluer quartiers par quartiers les risques potentiels. Ils ont dû aussi aider à la sécurisation du site de multiples façons.

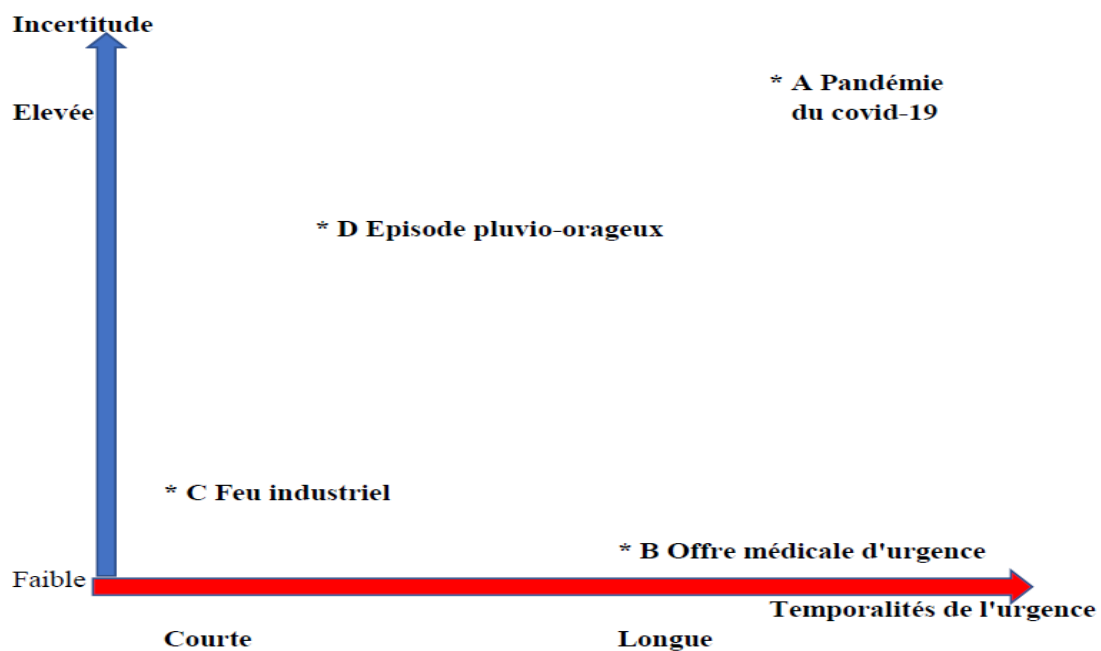
Les auteurs font plusieurs constatations intéressantes dans la prise en charge de ce type de catastrophe. Tout d'abord, l'évènement a créé un « espace d'initiative ». Devant l'incertitude, les sapeurs-pompiers ont su trouver des solutions par exemple pour répondre présent malgré les difficultés techniques de l'appel. Par ailleurs, les temporalités ont été très différentes. La dernière phase très longue a été pénible à vivre non pas tant pour les risques que sur le plan psychologique entre lassitude et tensions avec le personnel de l'usine AZF qui vivait mal la présence sur la longueur des sapeurs-pompiers.

Cette étude nous semble éclairante pour nos analyses sur plusieurs plans et surtout si on rapproche la catastrophe AZF des cas C et D qui montrent la prise en charge de sinistres.

- Tout d'abord l'analyse en phase a permis de distinguer plusieurs temporalités de l'urgence. A partir d'une cinétique brutale (phase 1), l'urgence d'abord très importante (phase 2) s'est ensuite dissoute au fil du temps à la fin de la phase 3 et au cours de la phase 4. Pour les cas du feu industriel (cas C) et de l'épisode pluvio-orageux (cas D), les cinétiques étaient rapides également mais avec, pour le cas C notamment, des points d'inflexion très marqués. Les temporalités se sont également avérées bien moins longues.
- l'incertitude a aussi été très présente d'autant plus que le système d'alerte a subi des défaillances techniques. Les auteurs rappellent avec justesse que les sapeurs-pompiers « ont engagé leur action avec incertitude quant à la nature de l'accident, sa localisation, son étendu, le nombre de victimes, les risques potentiels pour la santé. » (p. 5). Nous pouvons remarquer que comme dans le cas D de l'épisode pluvio-orageux, les valeurs, donc les proximités institutionnelles, ont joué à plein permettant une très forte mobilisation du personnel y compris hors département (phase 1, 2, 3 et 4).
- sur le plan de l'organisation les cellules sont également évoquées (équipes « cynotechniques », de « sauvetage et déblaiement » etc.) ce qui nous rapproche du cas A (pandémie) et du cas C (feu industriel).
- Tout comme pour les cas C et D de l'essai 5, les proximités ont semblé jouer avec les leviers stables (proximité institutionnelle) et reconfigurables (proximité organisationnelle/organisation temporaire) pour la pratique agile de coopération.

Deux facteurs semblent prépondérants et à rapprocher à ce niveau de nos analyses. Il s'agit des temporalités de l'urgence (courte à longue) et des niveaux d'incertitude (faible à élevée). Nous avons rapproché ces deux facteurs pour élaborer le graphique de la figure 42 ci-dessous.

**Figure 42. L'urgence de l'incertitude**



Source : auteur



Une incertitude élevée couplée avec une urgence de longue durée va nécessiter plus de proximités et d'agilité. C'était le cas lors de la pandémie de la Covid-19 prise en charge par le SDIS du Centre (essai 3, cas A). Pour le cas de l'épisode pluvio-orageux (essai 5, cas D), il y avait une réelle incertitude sur des temporalités moyennes. Les proximités devaient activer un nombre important de leviers et pratiques agiles. L'offre médicale d'urgence (essai 4 et cas B) était peu porteuse d'incertitude mais sur des temporalités d'urgence assez longues. Ici, c'est ce qui a facilité la création de proximités avec les partenaires du SDIS du Sud-Ouest car l'urgence sur la durée a fédéré le SDIS, le SAMU, le Conseil départemental et leur a laissé du temps pour élaborer les dispositifs de prise en charge. Le cas du feu industriel est particulier car même si l'incertitude était relativement faible, l'urgence a dû être traitée sur des temporalités courtes voire ultra-courte avec la survenue d'un point d'inflexion en termes de déficit d'approvisionnement en eau.

Ces particularités créent donc des contextes différents sur les plans des temporalités de l'urgence et de l'incertitude mais aussi de la cinétique des événements, qui nécessitent des leviers et pratiques agiles différents ce que nous allons voir maintenant (3).

### 3. La création des proximités en tant que sources d'agilité

Appelbaum et al. (2017) soulignent certaines limites au niveau de l'étude de l'agilité dans le sens où la recherche, jusqu'à présent, s'est surtout cantonnée à l'analyse descriptive des organisations agiles sans véritablement étudier d'une part le développement des capacités agiles et d'autre part l'ancrage de l'agilité dans l'identité de l'organisation et la psychologie des managers. Cette agilité présente chez les SDIS différents niveaux observables.

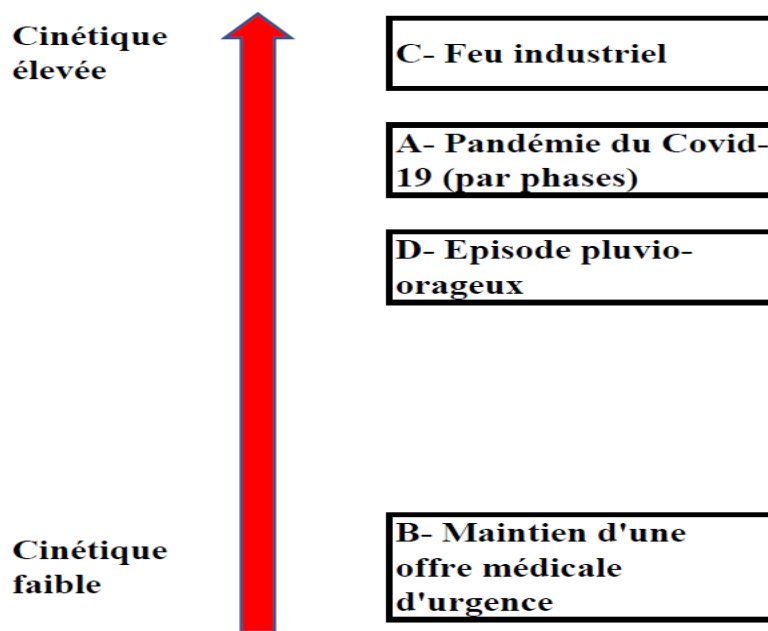
Sa construction doit être étudiée ce qui est rarement le cas (Appelbaum, 2017). Il semble que les proximités jouent fortement sur son émergence, raison pour laquelle nous allons les étudier maintenant.

Les événements s'inscrivent dans des contextes divers qui nécessitent des leviers et pratiques agiles différents selon la cinétique de l'évènement (3.1). Mais ce constat doit être relativisé (3.2) quant aux différents degrés d'agilités pouvant être requis (3.3).

#### 3.1. La cinétique de l'évènement

Dans la cinétique il y a l'idée de mouvement de masse et bien souvent d'accélération (voir supra). La figure 43 positionne nos cas en fonction, de la cinétique d'un niveau faible à élevée.

**Figure 43. La cinétique des cas étudiés**



**Source : auteur**

Une cinétique élevée induit une accélération de l'évènement à traiter, donc une urgence sur de très courtes temporalités à l'instant de cette accélération. Plusieurs catégories de questionnements apparaissent :

- s'il y a accélération peut-on l'anticiper et peut-on percevoir les points d'inflexion à partir desquels la cinétique va s'accélérer ?
- quel degré d'agilité adopter ?

Les deux catégories de questionnement sont en fait liées puisque c'est précisément l'agilité - par la capacité agile de lecture de l'environnement qui peut permettre de détecter les points d'inflexion (Teece et al., 2016).

Le cas C du feu industriel de l'essai 5 illustre un évènement de cinétique rapide ce qui est logique compte tenu des matières chimiques inflammables en cause. La cinétique d'un tel sinistre est potentiellement connue et nécessite une action rapide pour la contrecarrer. On peut donc anticiper les moyens à mettre en place au moins lors de l'arrivée sur les lieux et du diagnostic établi. Ainsi, une organisation temporaire classique a été mise en place en tant que levier agile, s'appuyant sur les leviers stables et partagés. Dans ce type d'évènement, il faut avoir la certitude de pouvoir lire rapidement l'environnement et agir vite. C'est la raison pour laquelle peu de leviers agiles reconfigurables (structures) ont été actionnés.

Le cas A relatif à la prise en charge du Covid-19 a connu plusieurs phases aux cinétiques différentes. Mais certaines ont été marquées par des cinétiques très rapides d'évolution de la pandémie. Le SDIS du Centre était face à une incertitude potentiellement importante. Cette situation ne manque pas d'ailleurs de paradoxe puisque les épidémies ont été nombreuses dans l'histoire de l'humanité et fréquentes. Certains sapeurs-pompiers y ont d'ailleurs été confrontés. L'épidémie mondiale de grippe A (H1N1) de 2009 - 2010 est ainsi restée dans les mémoires

mais a-t-on su en tirer les bons enseignements ? Toujours est-il que les risques liés au Covid-19 devraient perdurer (Cruz, 2023).

Pour le cas D de l'épisode pluvio-orageux, on est en présence d'un évènement à la cinétique moins forte que le cas A mais qui semble inexorable sur un temps court. C'est la raison pour laquelle nous classons sa cinétique - qui reste élevée - derrière celle du cas A mais à un niveau proche cependant. La cinétique du cas D est cependant difficile à anticiper en totalité du fait des aléas météorologiques et de son étendue spatiale. Dans ce cas l'organisation qui se veut performante doit sans doute disposer de réserves importantes (*slack*).

Enfin, dans le cas B de l'essai 4, le manque de soins d'urgence peut être anticipé du fait de la cinétique relativement lente. Il est plus aisé de trouver des solutions avec d'autres partenaires externes. Cependant, la mise en place de ces solutions peut également prendre du temps.

### 3.2 Une cinétique demandant une réponse agile nuancée

L'agilité est très souvent synonyme de rapidité dans l'urgence voire dans l'ultra urgence. Pour Prange (2021) ce constat -même s'il peut s'avérer partiellement exact- est en grande partie erroné. Il s'agirait du « piège de l'accélération » (Prange, 2021, p. 28). Le manager doit d'abord faire le bon diagnostic de l'environnement. Ensuite, il faut déterminer le degré d'agilité requis.

L'auteur en distingue trois qui sont qualifiées d'orbites :

- l'agilité résiliente qui est adaptée à environnement simple où les évolutions sont anticipables et prévisibles. Les modifications nécessaires sont ici incrémentielles. Le bon comportement est de réagir progressivement à vitesse réduite.
- l'agilité polyvalente qui peut être appliquée à un environnement compliqué qui nécessite de l'adaptabilité.
- l'agilité transformationnelle où expérimentations et changements sont constants dans un environnement complexe caractérisé par le manque de relations linéaire de cause à effet.

Être agile fait référence à ce que nous sommes. Ce sont les éléments psychologiques de l'agilité, par exemple les valeurs qui sont « l'ADN » de l'organisation (voir infra, essai 1). Du point de vue du « faire » une organisation est agile si elle adapte ses principes de leadership et sa communication. Les dimensions sur lesquelles peut jouer l'agilité sont : la structure, l'identité, l'état d'esprit, les connaissances, la communication, le leadership, la stratégie, les capacités.

Au niveau de l'identité constituée par ses valeurs, une entreprise devrait agir avec lenteur et les conserver même si son environnement est complexe et nécessite une agilité d'orbite 2 ou 3 au niveau de sa stratégie. De même, un service d'urgence doit s'appuyer sur des routines et les conserver pour un haut niveau de performance (orbite 1). On retrouve, l'idée de Charbonnier-Voirin (2011) qu'il existe des leviers agiles stables et partagés (valeurs, vision, mesure de la performance) sur lesquels il faut s'appuyer pour adopter une agilité plus transformationnelle à d'autres niveaux. Prange (2021) parle de base et c'est le fait de mixer les différents types d'agilité qui crée des synergies et permet à l'organisation d'être efficace.

Le tableau 34 synthétise les différentes orbites choisies (Prange, 2021). La complexité de la situation est déterminée par l'incertitude, les cinétiques et l'urgence. Nous analysons pour chaque évènement les orbites, reflets des degrés d'agilité tels que nous les avons perçus.

**Tableau 34. Orbites agiles des cas étudiés**

<b>Cas</b>	<b>Complexité (cinétique, urgence, incertitude)</b>	<b>Orbites d'agilité</b>	<b>Principaux leviers agiles (Prange 2021)</b>
<b>A Pandémie (essai 3)</b>	Très forte	1. Agilité résiliente	Leviers stables et partagés
		2. Agilité polyvalente	Leviers reconfigurables : Comité d'observation Ressources humaines
		3. Agilité transformationnelle	Leviers reconfigurables : Phase en poste de Commandement ; cellules qui communiquent constamment Processus (nouvelles procédures) Technologie (innovations) RH (Communication)
<b>D Episode pluvio-orageux (essai 5)</b>	Assez forte	1. Agilité résiliente	Leviers stables et partagés
		2. Agilité polyvalente	Leviers reconfigurables : Poste de commandement avancé avec recouvrement territoriale Processus de communication Technologie informatique (Artémis®) Ressources humaines
<b>C Feu industriel (essai 5)</b>	Modérée à assez forte	1. Agilité résiliente	Leviers stables et partagés Leviers reconfigurables : organisation temporaire classique
		2. Agilité polyvalente	Reprise du feu (agilité individuelle)
<b>B Urgence médicale (essai 4)</b>	Modérée	1. Agilité résiliente	Leviers stables et partagés
		2. Agilité polyvalente	Leviers reconfigurables : chaîne de secours, Prise en charge adaptable du patient Technologies SAMU

Source : auteur

Cette analyse permet de relativiser l'agilité en termes de rapidité et de comprendre les bases de la construction de l'agilité.

Ces capacités agiles de lecture de l'environnement doivent donc permettre de mobiliser une réponse adaptée, mais dans le temps en fonction de la cinétique et de l'incertitude celle-ci peut s'avérer inadaptée. Il faut donc alors recommencer une lecture agile en mobilisant les leviers agiles qui seront peut-être différents en fonction de l'évolution de la complexité de l'évènement.

## Synthèse

Nous reprenons les principaux points clés issus de la confrontation des résultats de nos travaux à la littérature. Ainsi :

- la base de l'agilité des SDIS repose toujours sur des leviers stables et partagés que sont les valeurs, leur vision (doctrine) et leur conception du service public en termes de performance.
- lorsque la cinétique de l'évènement est élevée, peu de leviers agiles seront actionnés dans un premier temps, car il faut agir vite et faire une lecture rapide du sinistre.. Certains évènements bien connus peuvent être anticipés.
- si les temporalités de l'urgence s'avèrent élevées alors cela passe souvent par des phases et des points d'inflexion qui rendent nécessaires des relectures permanentes de l'environnement (principes 5 et 6 de Teece et al., 2016). Les structures doivent être flexibles (principe 4 de Teece et al., 2016). Des innovations sont possibles.
- En cas d'incertitude importante ce n'est pas tant la rapidité de lecture qui importe que sa qualité. Il faut donner du temps au temps. Beaucoup de leviers agiles reconfigurables sont nécessaires. La structure doit être très souple et communicante avec le terrain. Nous proposons aussi de relire nos résultats à partir de l'analyse de Prange (2021) dont il ressort 3 éléments :
  - Pour assurer une agilité résiliente, les valeurs (proximités institutionnelles) et la confiance (proximités sociales) peuvent constituer un socle satisfaisant.
  - Lorsque l'environnement est plus complexe et nécessite une adaptation forte alors il faut se servir par la suite de davantage de leviers agiles (issus de l'imbrication des proximités) et les reconfigurer. C'est l'agilité polyvalente.
  - L'agilité transformationnelle est nécessaire face à une grande incertitude et des changements permanents signes d'une urgence sur la durée.

Enfin, il est recommandé de concilier ces trois dimensions de l'agilité et ne pas tomber dans le piège de « l'accélération » (Prange, 2021). Ce n'est pas facile et parfois contre-intuitif face à l'urgence. Partant de ces constats, le cas qui nous a semblé nécessiter le plus d'agilité est celui relatif à la gestion de la pandémie du Covid-19, par le SDIS du Centre, lors du 1<sup>er</sup> confinement. En effet, la cinétique de l'épidémie pouvait s'avérer forte sur des temporalités longues avec une incertitude élevée. Mais en fait, chaque cas nécessite une agilité particulière et importante qu'elle soit nécessaire avec des partenaires extérieurs (cas B, essai 4) ou nécessitant de s'adapter

territorialement avec peu d'anticipations possibles (essai 5, cas D) ou devant faire face çà une cinétique rapide (cas C de l'essai 5). Quant au cas A, il nécessitait d'actionner les trois dimensions de l'agilité de Prange (2021) car il était le plus complexe.

## Conclusion du chapitre 5

Nous avons formulé la proposition de recherche suivante :

### **le contexte des SDIS favorise les relations entre les proximités et l'agilité.**

Nous avons décrit ce contexte comme structuré par l'urgence, présentant des risques, de l'incertitude et soumis à des cinétiques parfois rapides. L'urgence est constante dans l'environnement des SDIS. Elle est fortement corrélée à la notion de risque (Canetti et al., 2013) et peut présenter des incertitudes fortes. Nous avons vu dans les essais et les cas que l'urgence avait créé de très fortes proximités au sein des SDIS au niveau institutionnel, social, cognitif et organisationnel (Boschma, 2005 : Geldès et al., 2015).

Cette urgence peut s'exercer sur des temporalités courtes, voire ultra-courtes lorsque l'organisation de secours détecte un point d'inflexion accélérant la cinétique de l'évènement traité. Elle peut aussi concerner des périodes longues voire très longues ce qui peut épuiser l'organisation.

Il est donc important de disposer de proximités fortes permettant d'actionner des leviers agiles stables et partagés ou reconfigurables afin d'adopter des pratiques agiles de coopération par exemples.

Il existe d'ailleurs des liens très fort entre les proximités et les leviers et pratiques agiles que nous avons décrits et analysés dans l'essai 3 (cas A) et l'essai 4 (cas B).

Nous le rappelons dans le tableau 35.

**Tableau 35. Relations entre agilité et proximités**

Proximités			Cognitive	Organisa- tionnelle	Institu- tionnelle	sociale
Leviers agiles	Reconfigu- rables	Structures				
		Processus				
		Technologie				
		RH				
	Stables et partagés	Vision				
		Valeurs				
		Mesures performance				
Pratiques agiles	Maitrise du changement					
	Valorisation des RH					
	Coopération					
	Création de valeur					

**Source : auteur**

Les proximités devront être plus importantes dans les cas où :

- l'urgence s'exerce sur une longue période,
- l'incertitude est importante,
- les turbulences sont nombreuses et la cinétique peut s'accélérer car il faut être agile tant sur le plan de l'organisation que de l'individu pour détecter les points d'inflexion.

Compte tenu des éléments discutés, notre proposition de recherche n°1, **le contexte des SDIS favorise les relations entre les proximités et l'agilité nous semble confirmée et acceptée.**

Le contexte des SDIS fédère à travers l'urgence, le risque et l'incertitude dans l'action de service public.

Cette mission passe par des proximités très fortes notamment au niveau institutionnel. Ainsi, selon nous, cette proximité institutionnelle devient un levier agile pour les SDIS, à travers les valeurs partagées qui la caractérisent.

Nous allons maintenant discuter notre 2<sup>ème</sup> proposition de recherche « **la proximité institutionnelle à travers les valeurs joue sur l'agilité** » dans le chapitre 6.





**Chapitre 6.**  
**La proximité institutionnelle**  
**permet à l'aide des valeurs**  
**l'agilité des SDIS**



## Chapitre 6. La proximité institutionnelle permet à l'aide des valeurs l'agilité des SDIS

Nous rappelons tout d'abord que la proximité institutionnelle dans une organisation est caractérisée par un respect des lois et règlements, des habitudes et routines similaires, des normes culturelles et des valeurs communes (Boschma, 2005).

Les valeurs individuelles sont des éléments substantiels qui guident les SDIS. Le concept de valeurs individuelles a été traité dans l'essai 1. Il doit tout d'abord être rappelé quant à ses origines et ses conséquences sur l'identité et les motivations profondes des individus (1). Puis, nous analyserons plus précisément ses liens avec l'urgence, élément contextuel à la source des proximités des SDIS (2). Enfin, nous verrons que les valeurs des SDIS alimentent les autres éléments constitutifs des proximités institutionnelles (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015) nourrissant ainsi un levier partagé solide permettant l'agilité des SDIS (3).

### 1 Origine du concept de valeur individuelle, identité, motivations et comportements.

L'origine ancienne du concept de valeurs sera rapidement exposée pour esquisser son rôle dans la construction de l'identité (1.1.) Les valeurs reflèteraient donc ce qu'est l'individu et les pulsions qui le poussent à adopter tel ou tel comportement (1.2.).

#### 1.1. L'origine du concept de valeur explique son rôle dans la construction de l'identité

Notion polysémique, le terme valeur a une étymologie ancienne dérivée du latin *valor* et *valere* signifiant avoir de la valeur, être fort et en bonne santé, avoir de la vertu. Il est mentionné dès 1694 dans le Dictionnaire de l'Académie française. Synonyme de qualité dans le langage courant, il passera ensuite dans le langage technique de l'économie (1705), de la musique (1740), de la peinture (1792) et des mathématiques (1845), et à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle en sociologie (Durkheim, 1893, 1897 ; Weber, 1905, 1958 cités par Schwartz). Se développera alors l'axiologie, le terme « *axion* » signifiant ce qui est digne d'intérêt proche du terme valeur. Cette science s'est posée des questions fondamentales dès le début sur l'origine des valeurs et la place de l'individu en tant que créateur ou récepteur de valeurs (Morchain, 2009).

L'utilité du concept apparaît alors à trois niveaux pour :

- caractériser les individus et les sociétés dans lesquels ils évoluent. Les valeurs permettent donc de qualifier le milieu sapeur-pompier,
- analyser les changements de modes de pensée sur le temps long et expliquer les évolutions (ou les permanences) dans les représentations des sapeurs-pompiers, « *pour expliquer les motivations de base qui sous-tendent attitudes et comportements* » (Schwartz 2006, p. 929). Les valeurs permettent de comprendre les motivations profondes des sapeurs-pompiers et en sont le reflet.

A l'origine le terme était employé au singulier, dans différents domaines tels que les mathématiques et l'économie, lesquels ont influencé les sciences de gestion (théorie de la valeur, valeur des actifs, etc.). Utilisé au singulier, il renvoie plutôt à la notion de richesse, au pluriel il se réfère à des principes moraux, voire idéologiques qui guident l'action individuelle et collective.

Ce constat se vérifie aussi en management public. Pour Huron (2013), « les valeurs véhiculées dans les organisations tant privées que publiques se traduisent par l'émission de signes à destination de la collectivité. Ces signaux, reconnus ou non par chaque individu sont relatifs à l'importance et au statut de la vérité, à l'intensité de la situation désirée et la fin recherchée. »

Le terme de valeur a été envisagé, au pluriel, notamment par la sociologie, comme un dénominateur commun à une entité humaine. Les valeurs doivent être différenciées des attitudes notamment par leur côté abstrait. Elles sont plus générales, mais moins cependant que les idéologies (Berry, 2002, Maio et al., 2003). Les valeurs font aussi appel aux émotions ce qui provoque une forte réaction lorsqu'elles sont transgressées voire bafouées (Licata et Heine, 2012). Ici, le concept de valeur fait référence à des attributs ou des normes qu'un individu partage avec des membres de son groupe culturel ou social. Mais cet aspect collectif entre forcément en résonance avec les valeurs individuelles sur le plan psychologique. Elles ne doivent pas être confondues avec les attitudes car plus abstraites que ces dernières, elles présentent un côté émotionnel prononcé. Les attitudes sont adoptées pour respecter certaines valeurs. Elles sont évolutives alors que les valeurs sont en principes stables (même s'il semblerait que les valeurs de continuité, comme la tradition (Glen, 1974 cité par Schwartz, 2006) et les valeurs de dépassement de soi, comme la bienveillance (Schwartz, 2006) se développent avec l'âge). Dubar (1992) parle d'un besoin d'auto-confirmation subjective des valeurs individuelles par le groupe. Par contre, il est assez peu décrit dans la littérature comment cette mise en relation des valeurs individuelles avec une communauté professionnelle se réalise. Or, l'identité est primordiale chez les sapeurs-pompiers et les SDIS qu'ils soient professionnels ou volontaires (Kanzari, 2008).

Selon Weick (1993, 1995), l'identité est fondamentale pour l'individu qui a besoin de se projeter pour construire du sens et d'interagir avec les autres pour se valoriser à travers des rôles. On comprend l'importance de cette analyse dans le milieu des soldats du feu. Dans l'incendie de *Mann Gulch* (1949) qu'il analyse, Weick (1993) démontre que les sapeurs-pompiers ont perdu toute identité lorsque leur supérieur leur a demandé d'abandonner leurs outils, symboles de leur rôle de sapeurs-pompiers. Dès lors, ils n'agissaient plus que comme des hommes en danger et ne formaient plus un collectif. Ils ne pouvaient plus accéder au bon « rôle ». Pour Weick (1993), la confiance, le respect et l'honnêteté permettent l'adaptation mutuelle (c'est-à-dire l'entraide) et l'adoption de nouveaux rôles. Ces qualités synonymes de valeurs et de proximités sociales permettent à notre avis de reconstruire du sens donc, d'être agile face à l'incertitude de situations urgentes et risquées.

Ainsi les valeurs partagées constituent le socle de l'identité collective.

Nous avons vu dans l'essai 1 que les valeurs ont des bases motivationnelles parfois communes entre elles (Schwartz, 1992, 2006). Mais ces motivations et valeurs auraient des sources encore plus anciennes et seraient à rapprocher des comportements prosociaux.

## 1.2. Les pulsions et les comportements prosociaux

Les valeurs auraient une origine très ancienne car Schwartz (1992, 2006) estime qu'elles reflèteraient les analyses de Lawrence et Nohria (2002) sur les quatre pulsions innées de l'être humain qui sont :

- d'acquérir, c'est-à-dire contrôler et conserver des ressources, un statut social et des expériences gratifiantes,
- de relier, pour construire des relations sociales développant l'engagement et l'entraide,
- d'apprendre, ce qui se traduit par savoir, comprendre son environnement et soi-même,
- et de défendre, c'est-à-dire se défendre soi-même et défendre ses réalisations si on les estime menacées.

Ces pulsions sont archaïques dans le sens où elles caractériseraient l'être humain dans ce qu'il a d'essentiel depuis toujours. Tout comme pour les valeurs, il y aurait des oppositions. Ainsi, les pulsions relier et acquérir s'opposent d'une part et les pulsions apprendre et défendre d'autre part. Mais il existe aussi des complémentarités entre pulsions. Les valeurs traduiraient ces pulsions individuelles (ou combinées) en objectif.

Schwartz (2006) en fait la synthèse dans le tableau 36.

**Tableau 36. Liens valeurs et pulsions (exposé également dans l'essai 2)**

Valeurs	Pulsions
Bienveillance	Relier
Universalisme	Relier + Apprendre
Autonomie	Apprendre
Stimulation	Apprendre (+ Acquérir des expériences gratifiantes)
Réussite	Acquérir
Hédonisme	(Apprendre +) Acquérir des expériences gratifiantes
Pouvoir	Acquérir + Défendre
Sécurité	Défendre
Conformité et Tradition	Défendre + Relier

**Source : Schwartz (2006)**

On retrouve ici certaines oppositions du circumplex (essai 1) ce qui démontre le lien valeurs et pulsions et expliquerait l'aspect universel des premières. Les pulsions s'opposent donc 2 à 2 :

- défendre s'oppose à apprendre
- relier s'oppose à acquérir

Nous verrons par la suite que ces oppositions doivent être prises en compte et atténuées (voir infra 2.2.2.).

Par ailleurs, les valeurs seraient déterminantes dans l'expression des comportements prosociaux (CPS). Ainsi, Fourtier (2021) analyse les résultats sur les valeurs sous l'angle des CPS en ce qui concerne le milieu des sapeurs-pompiers. Il les définit comme « comme un panel d'actions potentielles perçues comme bénéfiques par le bienfaiteur et le contexte normatif (groupes, société, organisation, système politique, idéologie dominante) pour un bénéficiaire (individu, groupe, organisation, société ou espèce vivante), quels que soient les avantages réels. » (p. 109). A partir de la riche littérature en ce domaine, il bâtit une nouvelle taxonomie en 3 catégories dont voici quelques exemples utiles à nos analyses.

- 1<sup>ère</sup> catégorie de CPS. Actions de partage de choses possédées par le bienfaiteur, Exemples : don de temps, d'information, de connaissances etc.
- 2<sup>ème</sup> catégorie de CPS. Actions de dons de soi et de ressources personnelles au profit du bénéficiaire. Exemples : actions de réconfort et d'assistance notamment en situation dangereuse.
- 3<sup>ème</sup> catégorie de CPS. Actions de coopération. Cette catégorie est ainsi qualifiée de « manière de faire » avec pour objectif le bien-vivre ensemble. Exemples : faire preuve de considération, être prévoyant.

On retrouve ici des comportements pouvant être fortement impactés par les valeurs.

Fourtier (2021) ajoute à ses analyses quatre indicateurs complémentaires dont la proximité bénéficiaire - bienfaiteur, laquelle s'appuie sur leurs rapports mutuels.

Le sapeur-pompier serait ainsi apprécié notamment par le fait qu'il a la capacité de réaliser les missions mais aussi de garantir la sécurité des collègues. Pour Fourtier (2021) ces valeurs sont des prédicteurs des Comportements prosociaux extra-organisationnels (CPS-EO), (Bardi et Schwartz, 2003), notamment dans le service public. Au niveau des motivations c'est le désir d'affecter de joie les autres qui en serait le moteur. Ainsi, en intégrant un SDIS, l'individu gagnerait en puissance pour exprimer cela à travers les valeurs notamment de bienveillance (surtout chez les volontaires). La bienveillance est synonyme de désintéressement et c'est ce que recherchent les sapeurs-pompiers en intégrant une organisation qui est le réceptacle de cette valeur (Fourtier, 2021).

L'environnement peut donc être limitatif ou facilitateur dans l'expression de certaines valeurs. Nous l'avons aussi évoqué dans l'essai 1. C'est le cas du contexte professionnel des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) qui est fortement soumis à la contrainte de l'urgence. Nous allons donc discuter maintenant du lien urgence – valeurs..

## 2. Les liens de causalité urgence – valeurs

Nous allons en premier lieu énoncer en quoi les valeurs des SDIS sont impactées dans leur développement par le paramètre de l'urgence (2.1). Puis nous mettrons en évidence l'existence de synergies et d'oppositions entre ces valeurs (2.2).

## 2.1. L'urgence développe les principales valeurs des SDIS

L'essai 1 sur l'étude des valeurs du SDIS, à travers l'enquête effectuée auprès du personnel du SDIS du Nord, met en évidence les dix principales valeurs en les confrontant aux travaux de Schwartz (1992, 2006). Nous exposons les liens entre l'urgence et les cinq principales valeurs telles qu'elles apparaissent dans le classement issu de l'enquête de 2019 au SDIS du Nord à savoir : 1. Hédonisme, 2. Bienveillance, 3. Stimulation, 4. Universalisme, 5. Tradition.

1. Hédonisme. Ce qui caractérise cette valeur est le plaisir ou la gratification personnelle dans l'action. Cette valeur s'exprime pour le sapeur-pompier en sauvant dans l'urgence. Il reçoit ainsi l'estime des habitants du territoire défendu dans une logique de don et de contre-don (essai 1). Il a plaisir à donner son dévouement pour sauver. Ce constat est particulièrement vrai pour les sapeurs-pompiers volontaires (SPV) mais également pour les professionnels (SPP). Il a aussi été établi pour les sapeurs-pompiers étrangers notamment américains (Thompson et Bono, 1993 ; Simpson, 1996 ; Rosca et al., 2021 ; Flores et Haire, 2021, 2022).

2. Bienveillance. Son objectif est notamment la préservation et l'amélioration du bien-être des personnes avec lesquelles on est fréquemment en contact. Il s'agit donc de l'endogroupe (SDIS, CIS, équipe d'intervention etc.). Au sens large, on peut y inclure aussi des habitants des territoires défendus puisque, bien souvent, ceux-ci connaissent personnellement les sapeurs-pompiers issus de ces mêmes territoires. Ce constat se vérifie particulièrement en milieu rural. Cette valeur de bienveillance est à la base d'attitudes loyales, responsables, serviables et amicales. Dans l'urgence, devant la gravité du danger, il faut avoir confiance et veiller sur les autres coéquipiers.

3. Stimulation. Cette valeur est caractérisée par l'enthousiasme et le goût pour les nouveautés et les défis à relever. Les situations d'urgence apparaissent comme pouvant être des défis lancés contre le temps. Il faut aller vite et être dynamique pour sauver. C'est toujours un défi, ce qui a été illustré par l'essai 3 (sur le plan de la crise de la pandémie de la Covid-19 où les sapeurs-pompiers parlait « *d'ADN* » pour l'urgence, laquelle est source « *d'adrénaline* » lorsque l'appel retentit), mais aussi par l'essai 4 (d'un point de vue médical avec la théorie de la « *golden hour* ») et par l'essai 5 relatant la cinétique des événements du feu industriel et de l'épisode pluvio-orageux. Il existe aussi de nouvelles urgences liées à l'apparition de nouveaux risques qui entrent en résonance avec cette valeur (risque écologique, risque épidémique récent lié à la Covid-19, etc., voir supra, chapitre 5).

4. Universalisme. L'universalisme assure la compréhension, l'estime, la tolérance et la protection du bien-être de tous ainsi que de la nature. Il dénote d'un intérêt pour l'égalité et l'ouverture d'esprit. L'urgence a également développé cette valeur au niveau national car, quel que soit le sinistre ou la victime, les sapeurs-pompiers interviennent (parfois dans des conditions très difficile) Ils souhaitent ainsi maintenir leur mission de service public comme le montre l'essai 3 sur la recherche de palliatif en cas de fermeture d'un CIS causée par la Covid-19 ; ou l'essai 4 sur le maintien d'une couverture territoriale d'urgence. Au niveau international, il existe une solidarité dans l'aide apportée en urgence par les sapeurs-pompiers aux pays sinistrés. L'exemple des mégafeux au Canada de juin 2023 et de juillet et août 2023 en Grèce et au Portugal le démontrent. La culture organisationnelle est parfois plus importante que la



culture nationale dans une relation internationale (Cassière, 2010). Nous pouvons penser que c'est le cas avec les sapeurs-pompiers car l'universalisme est ancré en eux.

5. Tradition. Cette valeur est marquée par le respect et le goût pour les coutumes et les idées portées par sa culture. Les sapeurs-pompiers sont devenus des spécialistes de l'urgence. C'est leur tradition. C'est toujours à eux que l'on pense dans des situations à risque où il faut agir vite et cela même hors de leurs compétences traditionnelles (voir à ce sujet l'essai 5 et l'épisode pluvio-orageux où ils interviennent dans des interventions à caractère multiple). Défendre et sauver constituent leur mission historique de service public.

Nous avons d'ailleurs souligné dans l'essai 1 le rôle de l'urgence comme médiateur contextuel sur les valeurs actives en tant que valeurs admises (Moriez et Grima, 2019). En effet, il apparaît que les individus ont des valeurs actives qui les guident. Cependant dans certains contextes professionnels, ces valeurs peuvent (ou pas) être en phase avec les valeurs du collectif qualifiées de valeurs admises. Ces valeurs admises sont fonction du contexte dans lequel le collectif agit et pour les SDIS ce contexte est celui de l'urgence, du risque, du service public et de l'incertitude. L'urgence est donc un médiateur fort de l'expression des valeurs dans l'action et nous pouvons raisonnablement penser que ces médiateurs entrent en synergie entre eux pour renforcer ces valeurs. L'urgence fait face au risque et à l'incertitude et le risque développe une meilleure prise en charge de l'urgence. L'incertitude, quant à elle, mobilise l'urgence de manière plus subtile. Il est pressant d'analyser les situations pour déceler l'incertitude et ensuite entrer en action. Ainsi, pour le SDIS du Nord, les valeurs de bienveillance et d'universalisme permettent-elles de prendre de la hauteur par rapport aux situations et équilibrent les valeurs d'hédonisme et de stimulations davantage portées vers l'action (essai 1). On peut aussi penser que ces valeurs, notamment de bienveillance, ont été actionnées au SDIS du Gard (30) par la cellule d'urgence médico-psychologique<sup>15</sup> (CUMP) constituée pour prendre en charge les risques mentionnés par Cruz et al. (2023) au niveau charge mentale, situations angoissantes, risques de réapparitions de symptômes anciens etc.

La valeur de bienveillance (caractérisée par la loyauté, le dévouement, l'altruisme, la responsabilité, l'honnêteté, la droiture, la probité) a été mise en exergue par l'étude de Beaussé (2021) auprès d'officiers sapeurs-pompiers et à un degré moindre celle d'universalisme (humanisme, écoute). C'est donc l'axe de la transcendance de soi qui est en l'occurrence plébiscité (Schwartz, 1992, 2006). Par ailleurs, Beaussé (2021) établit une relation de conformité forte entre la loyauté (2<sup>ème</sup> valeur, issue de la bienveillance) et l'exemplarité (1<sup>ère</sup> valeur de l'enquête, rattachée par l'auteur à la conformité).

Les valeurs sont donc extrêmement importantes dans l'expression de l'agilité car elles agissent de manière fine sur toutes les temporalités de l'urgence ce qui est l'essence même de l'agilité (Prange, 2021 ; voir supra chapitre 5, 3.2.).

Nous concluons ici que les proximités institutionnelles à travers les valeurs sont puissamment influencées dans leur expression par l'urgence. Les valeurs sont stables (Schwartz, 1992, 2006).

---

<sup>15</sup> Les Cellules d'urgence médico-psychologique (CUMP) font parties du dispositif de l'aide médicale urgente et ont pour mission la prise en charge des urgences médico-psychologiques. Source : Santé publique France

Elles permettent donc de prendre en compte l'urgence dans toutes ses temporalités y compris les plus longues.

Il s'agit maintenant de discuter de leurs éventuelles synergies et oppositions entre elles.

## 2.2. Synergies et oppositions entre les valeurs

Le circumplex de Schwartz (1992, 2006) suggère bien que certaines valeurs sont proches puisque contiguës dans le cercle, donc susceptibles de synergies entre elles (voir la figure 14). Par exemple, les valeurs de bienveillance et d'universalisme sont adjacentes et ont des bases motivationnelles communes (2.2.1). De surcroît, les valeurs peuvent diamétralement s'opposer selon les axes « ouverture – stabilité » et « affirmation de soi – transcendance de soi ». Par exemple, la tradition (stabilité) semble s'opposer à la stimulation (ouverture), (voir Partie 2, essai 1). Il faut donc trouver des palliatifs à ces contradictions pour éviter qu'elles gênent le développement des proximités institutionnelles (2.2.2).

### 2.2.1. Des valeurs en synergie

Sur la base du circumplex de Schwartz (1992, 2006) et des pulsions innées de l'être humain (Lawrence et Nohria, 2002), les synergies entre les valeurs pour faire face à l'urgence semblent nombreuses. Nous ne reprenons ici que quelques-unes d'entre elles pour étayer nos arguments et démontrer notre proposition de recherche.

Ainsi, l'hédonisme entre en résonance avec la stimulation. Ce sont des valeurs adjacentes du circumplex qui partagent une base motivationnelle commune (rechercher des sensations excitantes et des émotions), (Schwartz, 2006). L'urgence est gratifiante, et donne du plaisir y compris en relevant de nouveaux défis. Elle peut aussi stimuler l'universalisme qui dénote une ouverture d'esprit face à l'urgence. Celle-ci peut demander de la créativité (Fixari et Pallez, 1992) propre à donner du plaisir dans sa recherche. Ce sont de nouveaux défis à relever ce qui rapproche l'universalisme de la stimulation.

La bienveillance est contiguë à l'universalisme dans le sens où il y a recherche de bien-être pour les autres en leur portant secours dans ce contexte d'urgence qui dégrade très vite les situations. Les deux sont marquées par la pulsion relier. La bienveillance et la tradition se rapprochent aussi par cette même pulsion relier. Ainsi, dans le cas A de l'essai 3, le SDIS du Centre a eu une attitude de protection (bienveillance) envers son personnel. Celle-ci s'est manifestée par une écoute prononcée du terrain (tradition de validation des solutions qui développe la bienveillance) mais aussi par la recherche du maintien du service public si fermeture d'un centre d'intervention et de secours (universalisme mais aussi bienveillance envers ceux qui seraient touchés).

Nous pensons donc que l'urgence a développé certaines valeurs qui par « ricochets » se sont auto-alimentées.

Cependant, pour Schwartz (1992, 2006), les valeurs peuvent également s'opposer quant aux besoins humains qui les fondent et les objectifs qu'elles poursuivent. Leur antagonisme peut alors provoquer des tensions lorsqu'elles entrent en conflit dans certaines circonstances. Nous allons maintenant voir si c'est le cas dans l'action des SDIS.

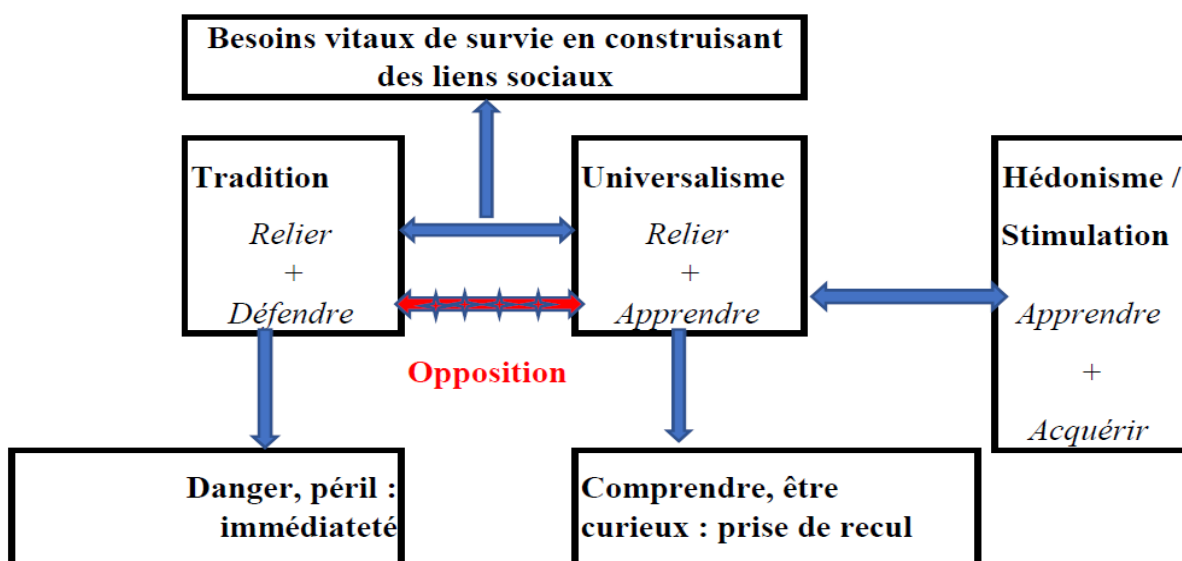
### 2.2.2. Les potentielles oppositions entre les valeurs

Deux oppositions principales nous semblent à discuter :

- sur la base du circumplex de Schwartz (figure 14), hédonisme et bienveillance semblent s'opposer. Cependant, nous avons vu que l'hédonisme se traduisait par le plaisir à porter secours aux habitants des territoires défendus dans une logique de don et de contre-don. Or, les habitants locaux sont souvent connus des sapeurs-pompiers volontaires. Au niveau du territoire, ils sont un même groupe d'habitants, ce qui nous rapproche de la bienveillance (veiller sur son propre groupe). Ici c'est le territoire local qui annihile l'éventuelle opposition. Nos résultats au niveau de l'essai 4 (cas B) vont en ce sens. Les médecins locaux du nord du département concerné ont apprécié que les sapeurs-pompiers du SDIS du Sud-Ouest interviennent davantage dans le cadre des maisons de santé. Ceux-ci ont apporté leur expertise d'urgentiste alors qu'un médecin généraliste appréhende souvent ce type de médecine car ils ne sont guère formés en ce sens.
- sur la base des pulsions innées de l'être humain de Lawrence et Nohria (2002), on peut craindre une opposition entre :
  - tradition (défendre) d'une part et d'autre part les trois valeurs d'universalisme (apprendre), d'hédonisme et de stimulation (apprendre et acquérir). Ici c'est la notion d'universalisme qui peut atténuer cette opposition puisque la pulsion relier rapproche la tradition de l'universalisme. L'universalisme reflète aussi la pulsion apprendre qui fait le lien avec l'hédonisme et la stimulation.
  - tradition et bienveillance (relier) d'une part et hédonisme et stimulation (apprendre et acquérir) d'autre part. Ici encore c'est l'universalisme qui, avec la pulsion relier, peut atténuer les oppositions. Le raisonnement est identique à l'opposition précédente.

La figure 44 résume notre raisonnement.

**Figure 44. Remédiations aux oppositions entre valeurs**



Source : auteur

Les besoins vitaux qui relient les notions de tradition et d'universalisme sont d'assurer la survie du groupe en bâtissant des liens sociaux. Il faut donc construire et défendre à la fois ce qui a été élaboré. La valeur d'universalisme le permet car elle intègre la nécessaire ouverture qui permet de survivre en apprenant de son environnement.

Nous en déduisons donc que l'urgence développe des valeurs et que celles-ci s'auto-alimentent au moins potentiellement. Par ailleurs pour gommer les éventuelles oppositions et tensions, la notion d'acteur territorial et la valeur d'universalisme semblent à mettre en avant et à développer.

### 3. Les valeurs alimentent les autres éléments de la proximité institutionnelle

En effet les valeurs développent les autres éléments constituant les proximités institutionnelles informelles telles que les normes culturelles identiques, les habitudes et routines (3.1), mais aussi formelles comme les lois et règlements partagés (3.2).

#### 3.1. Développement des autres proximités informelles par les valeurs sources d'agilité

Nous avons vu dans l'essai 1 de la 1<sup>ère</sup> partie et le chapitre 5 de cette 3<sup>ème</sup> partie l'importance des valeurs mais aussi de l'urgence qui élaborent des normes culturelles communes. Ces valeurs ont été plébiscitées lors de notre enquête sur la prise en charge de la pandémie par le SDIS du Centre, par les sapeurs-pompiers du CIS de C. Ceux-ci ont mis en avant le fait que les valeurs telles que la stimulation, la bienveillance etc. faisaient partie de la culture des sapeurs-pompiers et les fédéraient.

L'action des personnels en termes de routines et habitudes s'y inscrit. Chez les sapeurs-pompiers, il est normal de prendre soin des autres (bienveillance) à travers notamment des routines liées à l'entretien du matériel et d'une manière générale à travers tout ce qui touche à la sécurité des autres. Ces éléments construisent la vision des SDIS et de leurs personnels et modèlent leurs mesures de performance qui sont autant de leviers agiles à la disposition des sapeurs-pompiers. Ils se constituent sur le temps long et essaient l'esprit des personnels qu'ils soient sapeurs-pompiers volontaires (SPV), professionnels (SPP) ou personnels administratifs et techniques (AT). Ils guident les comportements des personnels des SDIS (Parsons, 1951, Lord et Brown, 2001) car, intériorisés, ils évitent l'emploi de mécanismes de contrôle utilisant trop de ressources managériales (voir supra, essai 1). Nous sommes donc en présence des leviers stables et partagés du modèle de Charbonnier-Voirin (2011) immédiatement mobilisables face à un évènement. Pour Nijssens et Paauwe (2012), il est important que les ressources humaines des organisations se voulant agiles partagent une vision, un état d'esprit, des valeurs. Les auteurs parlent à ce niveau d'alignement.

Il s'agit pour les SDIS d'une base solide sur laquelle s'appuyer dans la construction de l'action pour adopter les bonnes pratiques agiles. Nous définissons les bonnes pratiques comme étant celles permettant la maîtrise des changements et la coopération...Ici, l'humain est au centre pour maîtriser les changements (essai 3) et coopérer face au risque (ce qui a été envisagé dans

tous les essais). Ces pratiques valorisent l'individu et permettent à leur tour des agilités individuelles comme la détection de la réserve par le Commandant des opérations de secours dans le cas C de l'essai 5 sur le feu industriel. Ces proximités institutionnelles facilitent donc également une coopération entre les SDIS mais aussi entre les acteurs indépendants dont la finalité d'action est la même en l'occurrence prendre en charge l'urgence médicale sur leur territoire (essai 4).

### 3.2. Développement des autres proximités formelles par les valeurs à l'origine de l'agilité

Les différentes doctrines (celle de la DGSCGC au niveau national, analysée dans la partie 1, la DTO n°27 du SDIS du Nord mentionnée dans l'essai 5 de la partie 2, etc.) sont la traduction de ces proximités dans un cadre accepté par tous au niveau règlementaire. Nous avons souligné l'importance de ces valeurs exprimées notamment dans les recommandations adressées aux managers (officiers) vis-à-vis des personnels des SDIS. Sens de l'intérêt général, courage, humilité, solidarité etc. sont autant d'expression des valeurs qui sont retranscrites littéralement dans les doctrines d'intervention des SDIS.

La Doctrine technique opérationnelle n°27 - propre au SDIS du Nord - malgré son aspect « technique » traduit aussi la valeur d'universalisme par son souhait d'appeler à la vigilance pour les citoyens et l'objectif d'accueillir leurs appels et de les traiter en fonction de leur urgence.

La doctrine est une formalisation originale des principes d'actions. Or, ceux-ci sont dictés par l'urgence et les valeurs décrites. Il est donc logique que ces « règlements » alimentent les proximités institutionnelles donnant un cadre à l'agilité sur le plan opérationnel.

Nous avons donc vu que les valeurs des SDIS étaient non seulement créatrices de proximités institutionnelles, mais qu'elles nourrissaient aussi les normes culturelles, les habitudes et routines ainsi que les règlements comme les doctrines. De ce fait les valeurs donnent une vision aux SDIS et créent ainsi des proximités institutionnelles. Ce sont des leviers stables et partagés permettant potentiellement à une organisation d'être agile.

**Notre proposition de recherche n°2 : « la proximité institutionnelle à travers les valeurs joue sur l'agilité » est donc confirmée et acceptée.**

Nous avons donc étudié la dynamique des proximités institutionnelles à travers les valeurs, lesquelles sont autant de leviers stables et partagés.

Il nous reste dans le chapitre suivant à discuter de la dynamique de l'ensemble des proximités dans la création de l'agilité afin de confirmer notre proposition de recherche n°3 : « **la dynamique des proximités institutionnelle, sociale, cognitive et organisationnelle joue sur l'agilité.** »





# **Chapitre 7**

## **La dynamique des proximités crée l'agilité**





## Chapitre 7 La dynamique des proximités crée l'agilité

Les proximités ont vocation à dialoguer ensemble par leur porosité. On pourrait parler de proximité des proximités.

Nous avons vu que les proximités jouent de manière agile prises isolément, à travers notamment l'exemple de la proximité institutionnelle qui trouve ses sources dans le contexte des SDIS marqué par l'urgence, le risque et l'incertitude (chapitre 6). Nous allons voir dans ce chapitre comment s'imbriquent ces proximités pour créer de l'agilité (1). Ensuite, il sera discuté de la récursivité des proximités sur ses éléments fondateurs (2) qui amplifie ainsi l'émergence de l'agilité (3).

### 1. L'imbrication des proximités

Maintenant que nous avons démontré d'où viennent les sources des proximités, il s'agit d'abord de comprendre et de discuter de l'apparition de l'agilité (1.1). Ensuite, nous verrons la source de cette agilité à travers le jeu des proximités qui crée des synergies (1.2). Par contre, un développement trop fort de certaines proximités peut entraîner des risques d'enfermement (Boshma, 2005). Cette même agilité en pâtira. Il faut veiller à ce que ce ne soit pas le cas (1.3).

#### 1.1. Apparition de l'agilité

La partie visible de l'agilité est constituée des pratiques agiles de coopération, de maîtrise du changement, de création de valeur pour les usagers et de valorisation des ressources humaines (Charbonnier-Voirin, 2011).

Les pratiques agiles que nos essais ont étudié sont des pratiques de :

- coopération (essai 3, cas A avec l'éventuelle fermeture d'un centre d'intervention et de secours ; essai 4, cas B avec la mise en place d'un système d'urgence médicale avec des partenaires institutionnels ; essai 5, cas C et D).
- maîtrise du changement (essai 3, cas A, mise en place des cellules ; essai 4, cas B, dépose en maison de santé et nouvelle logistique du transport en urgence ; essai 5, cas C et D mise en place d'organisations éphémères pour lutter contre un feu et des inondations).
- création de valeur pour les usagers (essai 3, cas A et essai 4, cas B, avec le maintien d'un haut niveau de service public ; essai 5 cas C, évaluation du prix du sauvé et cas D, avec la sauvegarde des personnes et des biens).
- valorisation des ressources humaines. Celle-ci peut prendre des formes particulières dans le sens où elle trouve ses origines dans les leviers agiles organisationnels, mais s'accomplit aussi grâce à l'agilité individuelle (1<sup>ère</sup> partie, chapitre 2). Le cas du feu industriel (essai 5) en est également un exemple. Lorsque le Commandant des opérations de secours (COS) détecte le point d'inflexion de la reprise du feu, il fait

preuve d'agilité individuelle mentale, puis en trouvant la réserve d'eau, il met en œuvre une agilité individuelle cognitive (voir 1<sup>ère</sup> partie, chapitre 2, Bornard et Briest-Breda, 2014).

Pour créer ces pratiques agiles, il faut construire et utiliser de solides leviers agiles issus de fortes proximités. A la base, les leviers stables et partagés sont un socle permettant de reconfigurer les leviers que sont les structures, les processus, technologies et ressources humaines (Charbonnier-Voirin, 2011). Nous en avons vu maints exemples. En principe plus l'incertitude et les temporalités de l'urgence sont élevées, plus il faudra utiliser et reconfigurer des leviers. Mais ce ne sont pas les seuls paramètres à prendre en compte car il faut aussi tenir compte de la cinétique des événements à combattre (voir chapitre 5). Etablissons le lien avec les sources des leviers agiles.

## 1.2. Le jeu des proximités permet d'actionner les leviers agiles

Nous avons vu précédemment dans le chapitre 6, l'impact de la proximité institutionnelle pour les SDIS et leur agilité.

Elle semble donc fondamentale pour les SDIS en tant que levier agile stable et partagé. Ce constat n'est pas étonnant. Appelbaum et al. (2017) mettent l'accent sur l'identité comme source essentielle de l'agilité organisationnelle. A travers l'identité organisationnelle, les personnels de l'entité traduisent les problèmes, les émotions et les actions (Dutton et Dukerich, 1991 ; Oliver et Roos, 2006). Cette identité est définie à travers « *ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* » (Albert et al., 1985 cités par Oliver et Roos, 2006). L'identité organisationnelle s'exprimerait à travers ses valeurs partagées, sa vision de la performance etc. (Oliver et Roos, 2006) et paraît, pour les institutions comme les services d'incendie, « immuable tant leur légitimité repose sur leur historicité » (Saint Jonsson, Agopian et Turc, 2019, p. 390).

On retrouve ici les éléments communs entre leviers stables et partagés et proximités institutionnelles.

Ainsi ces proximités - qualifiées par Boschma (2005) à la fois de formelles (lois et règlements) et d'informelles (comme les normes culturelles) - peuvent s'auto-alimenter les unes les autres. Le SDIS du Nord a d'ailleurs décidé de formaliser une charte de ses valeurs en ce sens (Gamel, Mériade et Sales, 2022), suite à l'enquête des essais 1 et 2 (voir annexe 1). Le SDIS du Nord souhaite ainsi rendre publiques ses valeurs actives (Moriez et Grima, 2019) jusque-là informelles ce qui permettra probablement d'en faire un levier agile plus puissant car visible et mieux conscientisé.

Lors de la pandémie de la Covid-19 (essai 3), les valeurs et la connaissance des doctrines et pratiques règlementaires, utilisées à bon escient par l'Etat-major, ont été fondamentales. Face à une situation incertaine, le SDIS du Centre devait en effet agir en position de combat face à un « adversaire » inquiétant (un virus au départ inconnu) et au contour bien incertain. Il fallait lever le « brouillard de guerre » (Clausewitz, 1832). Seule une organisation de ce type pouvait être agile, c'est à dire réactive immédiatement et dans le temps long pour :

- apporter de la confiance au personnel (proximité sociale), ce qui a déjà été relevé par Mériade et al. (2018) dans leur étude en milieu hospitalier sur la dite confiance. Les

auteurs parlent de confiance affective à rapprocher de la dimension sociale des proximités. Chaque individu oriente son action dans l'intérêt du groupe, ce qui renforce la cohésion. La proximité institutionnelle fonctionne davantage à un niveau macro comme les valeurs par exemple alors que les proximités sociales sont davantage ancrées sur le micro et les relations interpersonnelles comme l'amitié (Boschma, 2005). Cela assure une bonne complémentarité ce qui a été perçu dans le cas D de l'essai 5 où l'appel au personnel volontaire du SDIS du Nord, pour faire face aux inondations la veille du déconfinement, a été un succès.

- s'appuyer sur les proximités cognitives, elles-mêmes alimentées par les proximités institutionnelles. En effet, les valeurs et les croyances qui en découlent peuvent réduire l'incertitude. Les informations passent alors le filtre des valeurs facilitant ainsi leur traitement et les compromis (Mériade, Rochette et Talbot, 2018). Nous pensons ici aussi que les proximités institutionnelles ont favorisé celles cognitives notamment sur le plan de la communication (voir l'essai 3).
- reconfigurer sa structure en tant que levier agile. La proximité organisationnelle – déjà importante – s'est développée au niveau de l'organisation en cellules, laquelle a permis dans le langage de l'urgence une communication plus dense mais aussi des allers-retours avec le terrain validant (ou pas) les solutions proposées (essai 3).

On le voit, les proximités institutionnelles dans le cas des SDIS sont fondamentales car elles nourrissent fortement toutes les autres. Surtout elles évitent des contrôles fastidieux (Parsons, 1951) et limitent les coûts de transaction et l'incertitude (Boschma, 2005) ce qui est d'une grande importance comme nous le verrons plus loin.

C'est notamment sur le plan de la communication que la proximité organisationnelle pourrait alimenter la proximité cognitive. En effet, agir dans des structures organisationnelles identiques permet de bâtir des connaissances et un langage commun ce qui rapproche d'un point de vue cognitif (Boschma, 2005). La reconfiguration de la technologie et des processus en est facilitée. L'exemple de l'essai 4 montre aussi que l'habitude de travailler ensemble a permis de créer de la confiance entre le SDIS du Sud-Ouest et le SAMU de son département (proximité sociale) et d'avoir des relations inter-organisationnelles solides (proximité organisationnelle). Les deux partenaires ont ainsi pu se montrer agiles pour reconfigurer la structure et les processus de la chaîne de secours pour mieux coopérer ensemble.

Dans le cas du SDIS du Centre (essai 3) ce sont même la proximité cognitive et la proximité sociale qui ont servi de leviers agiles pour reconfigurer la structure. Il est en effet clairement ressorti que le fait de parler un même langage et d'échanger et partager des connaissances communes facilitait la confiance dans ce mode d'organisation en cellules, donc la maîtrise de ce changement.

Globalement, l'exemple le plus intéressant montrant l'imbrication des proximités est donné par le cas A de l'essai 3 lors de la pandémie de la Covid-19 gérée par le SDIS du Centre. Ainsi, les proximités institutionnelles (levier stable et partagé des valeurs) ont été à la source des proximités cognitives et sociales lesquelles ont dialogué ensemble pour actionner le levier reconfigurable des structures. Cette organisation en cellules a développé les proximités organisationnelles qui ont facilité la proximité cognitive. Cette dernière couplée avec la proximité sociale a permis une meilleure communication (voir essai 3, figure 30).

Barzi (2011) a été un des rares auteurs à faire le lien entre l'agilité et à sa source les proximités qu'il qualifie de géographique, culturelle et relationnelle.

Nous avons dans ce paragraphe développé et discuté de plusieurs exemples qui démontrent que l'imbrication des proximités créent des synergies et permettent donc d'actionner avec plus de force les leviers et pratiques agiles. Des proximités fortes sont positives lorsqu'elles compensent d'autres plus faibles ou quand elles permettent d'en enclencher d'autres, comme cela a été exposé. Mais jusqu'où et jusqu'à quel degré sont-elles efficaces ? Par ailleurs, ne risquent-elles pas de créer des effets négatifs ? C'est ce que nous allons voir dans le paragraphe suivant.

### 1.3. L'imbrication des proximités et les risques d'enfermement

L'enfermement en terme de proximités est un problème majeur qu'il faut positionner quant à ses conséquences sur l'agilité (1.3.1.). Un enfermement de ce type irait à l'encontre des comportements attendus dans une HRO (1.3.2). Il faut donc les prévenir et y apporter des remédiations fortes (1.3.3).

#### *1.3.1. Positionnement du problème de l'enfermement quant à l'agilité*

Avoir de fortes proximités peut sembler opportun, mais est-ce bien toujours le cas ? Existe-il un risque d'externalités négatives si une proximité est trop importante comme le suggèrent certains travaux ? Et si oui y a-t-il alors des maximums à ne pas dépasser ce qui nuirait à l'agilité d'ensemble ? Y a-t-il des proximités optimales pour maximiser les effets positifs et les synergies vus précédemment et en même temps ne pas nuire à l'organisation ? Nous allons examiner ces points.

La proximité institutionnelle permet de réduire l'incertitude en se référant à des valeurs et des règlements. Un niveau élevé de cette proximité est nécessaire pour assurer la cohésion de l'organisation et faire face à l'urgence de manière unie et souple à la fois. Cependant, elle est aussi caractérisée par des habitudes et routines qui ont leur utilité mais qui ne favorisent pas les solutions innovantes et la prise en compte de l'incertitude de manière agile. Des valeurs trop affirmées peuvent aussi nuire à une ouverture d'esprit de la part des membres de l'organisation. Boschma (2005) parle d'enfermement ou de verrouillage. Or, être agile peut aussi passer par des expérimentations et des innovations au niveau de l'organisation, mais aussi de manière individuelle par une prise d'initiative originale dans un contexte particulier. L'urgence peut aussi permettre à des solutions innovantes d'émerger (Fixari et Pallez, 1992) comme nous l'avons vu dans le chapitre 5.

Il en est de même pour la proximité cognitive qui ne doit pas être trop éloignée mais qui, si elle est trop proche, peut nuire à l'apprentissage organisationnel. La encore on est en présence d'un risque d'enfermement. La proximité organisationnelle est nécessaire pour contrôler les acteurs et éviter les comportements opportunistes. Cependant une trop forte proximité à ce niveau peut provoquer un manque de flexibilité qui serait contraire à l'agilité tant individuelle qu'organisationnelle.

### *1.3.2. Les risques d'enfermement liés aux proximités vont à l'encontre de l'agilité attendue de la part d'une HRO*

Nous avons vu dans l'essai 2 que pour Salas et al. (2015), le management d'équipe repose sur cinq fondements. Il s'agit de ce que les auteurs nomment le « *Big Five* » à savoir : le leadership, le contrôle mutuel du groupe, la suppléance qui est un comportement d'aide à l'égard des autres membres, l'adaptabilité du groupe et l'orientation ou l'esprit d'équipe. Ainsi, l'adaptabilité est reconnue pour avoir un impact important sur la performance de l'équipe (Jouanne et al., 2017). Elle est définie comme "*la capacité à reconnaître les écarts par rapport à l'action attendue et à réajuster les actions en conséquence*" (Salas et al. p. 582).

Nous rapprochons la dimension de l'adaptabilité du concept d'agilité individuelle décrit dans le chapitre 2 (Bornard et Briest-Breda, 2014) et notamment de sa dimension cognitive. Celle-ci permet notamment de développer des capacités à remettre en cause son évaluation de la situation en fonction des changements de données et aussi à reconfigurer son modèle mental en réponse à des évolutions.

La détection des signaux faibles est capitale pour une HRO (Tiberghien, 2010). L'ouverture à l'environnement permet de s'y adapter avec agilité. Cet état de fait est à rapprocher de la pleine conscience collective (*collective mindfulness*) de Weick (1993) que nous avons exposée dans le chapitre 2. Il ne faut pas s'enfermer dans des raisonnements préconçus.

Or, trop de proximité cognitive peut justement amener un trop grand conformisme des modes de pensée, un manque d'ouverture aux nouveautés et nuire à l'apprentissage (Boschma, 2005) laquelle est à la source de l'agilité individuelle d'apprentissage mais aussi mentale. De même, une trop forte proximité sociale, peut nuire à l'apprentissage. Une confiance trop importante à l'intérieur d'un collectif peut empêcher des remises en cause parfois salutaires. (Boschma, 2005). Forcée par beaucoup d'expériences identiques avec les mêmes coéquipiers, n'y a-t-il pas un risque d'enfermement préjudiciable à l'agilité ?

### *1.3.3. Prévention et remédiations à l'enfermement des proximités*

Alors que faire ? En effet, de fortes proximités sont tout de même nécessaires comme il a été démontré dans nos analyses au niveau institutionnel (essais 1, 2, 3 et 5). Un certain équilibre semble cependant nécessaire. Nous entendons par là un rapport entre proximités qui permettent de créer des synergies (voir supra chapitre 7, 1.2) sans créer ce risque d'enfermement tel que définit précédemment. Comment équilibrer ces proximités pour rester suffisamment proche en termes de proximités tout en restant agile ? L'enjeu n'est pas mince car Boschma (2005) parle ainsi de risque d'enfermement qui nuit à l'apprentissage, à l'innovation et à la créativité donc à l'agilité.

Quatre éléments à ce niveau nous semblent éclairants pour éviter ces risques.

1. La doctrine, qui crée des proximités institutionnelles, peut permettre d'éviter un verrouillage en prônant l'écoute de tous les protagonistes en intervention mais aussi une réflexion collective au niveau local (voir essai 5, la doctrine opérationnelle élaborée par le SDIS du Nord). Rédigée de manière précise et large à la fois, elle ne verrouille pas la prise d'initiative et la proximité cognitive.

2. L'écoute du terrain est préconisée. Nous avons vu dans l'essai 3 que c'est lui qui a conduit à valider ou pas les innovations proposées. Ainsi les proximités cognitives n'ont pas conduit à un verrouillage des idées nouvelles. A la base est donc accordée la confiance (proximité sociale) ce qui est une pratique agile de valorisation des ressources humaines (Dietrich et al., 2016, Jouanne, 2016).
3. Les retours sur expériences (RETEX) et partages d'expériences (PEX) - dont les SDIS ont été précurseurs - constituent une part importante de leur culture. L'essai 5 s'y est d'ailleurs appuyé. L'idée est de faire un retour (à chaud et/ou à froid sur un évènement pour l'analyser et faire la synthèse de ce qui n'a pas marché afin d'y remédier et capitaliser les bonnes pratiques). Ainsi s'alimentent les bases de connaissances (proximité cognitive) à travers ces pratiques où chacun peut s'exprimer en confiance (proximité sociale).
4. La constitution d'équipes différentes (ce qui est souvent le cas chez les SPP) peut pallier à une trop forte proximité sociale aboutissant à un conformisme peu propice à l'adaptabilité et à l'agilité.

Nous constatons que ces palliatifs sont présents dans le contexte sapeurs-pompiers. Ils doivent cependant être renforcés. Par exemple, chez les volontaires, les équipes sont souvent les mêmes pendant des années. Lorsque cela est possible il serait intéressant de mixer les collectifs.

Il est donc nécessaire d'avoir des proximités fortes mais équilibrées par des palliatifs pour éviter les risques d'enfermement qui nuiraient à l'agilité même des SDIS.

Nous avons donc vu la création des proximités et leur dynamique dans l'action agile des SDIS. Leurs sources liées au contexte d'urgence, de risque et d'incertitude permettent leur développement. Nous avons apporté des éléments forts à notre 3<sup>ème</sup> proposition de recherche : **« la dynamique des proximités (institutionnelle, sociale, cognitive et institutionnelle) joue sur l'agilité. »**

Mais les proximités influencent-elles à leur tour ces éléments de manière récursive ? Et si oui comment ?

C'est ce que nous allons voir maintenant pour répondre dans toute sa complétude à notre 3<sup>ème</sup> proposition de recherche.

## 2. La récursivité des proximités sur leurs éléments fondateurs

Les proximités ont été discutées essentiellement en tant que conséquences de l'urgence, de l'incertitude, du risque et des valeurs. Il faut maintenant débattre de leurs rôles récursifs c'est-à-dire de leurs effets sur ces mêmes éléments. Nous pensons que ces rôles sont extrêmement importants et renforcent l'agilité de l'action des SDIS.

Jusqu'à présent, nous n'avons pas analysé la place de la cohésion (essai 2) dans le contexte des SDIS et l'expression des proximités. Il nous faut donc l'envisager maintenant en décrivant les

sources de cette cohésion (2.1) et leur influence sur la récursivité des proximités à l'endroit de ses éléments fondateurs (2.2).

## 2.1. Les origines de la cohésion d'équipe dans les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)

Nous allons exposer maintenant le concept de cohésion. La cohésion a été spécifiquement étudiée dans l'essai 2 lors d'une enquête au SDIS du Nord. Lors de cette étude, nous avons déjà donné une définition de la cohésion et cité des références scientifiques montrant que la cohésion a une longue histoire mais reste difficile à appréhender. Dès les années 1920, le collectif a intéressé les chercheurs à travers le fonctionnement d'équipe. La célèbre expérience d'Hawthorne aux USA menée par Elton Mayo (1933) a notamment démontré l'importance de la prise en compte du collectif et du sentiment d'appartenance au groupe ainsi que les sources potentielles de sa motivation. Le bien-être retiré par l'individu de sa participation à l'équipe serait un facteur important d'émulation pour lui.

Ainsi, la place de l'individu dans le groupe a été interrogée : son rôle dans l'action collective, son effacement ou pas face aux besoins du groupe et de l'organisation.

Historiquement dans un premier temps, deux approches se sont opposées. D'une part les conceptions « individualistes » du groupe (Moreno, 1934) où l'individu prime sur le groupe (dimensions affective et d'influence). D'autre part les conceptions voyant dans le groupe une entité allant au-delà de la simple agrégation des membres qui le composent et tenant compte de la qualité de leurs relations (McDougall, 1921 cité par Buton et al., 2006). L'élément clé est l'interdépendance entre les membres ce qu'a analysé le psychologue américain Kurt Lewin à l'origine de l'expression "dynamique de groupe". Cette dernière s'observe au sein des groupes sociaux dans lesquels les individus interagissent les uns par rapport aux autres et avec les autres. Les membres du groupe mettent en œuvre des actions conjointes dans le but de favoriser la pérennité du groupe. La dynamique d'un groupe se construit à partir d'éléments structurels (règles de fonctionnement, éléments matériels etc.) et d'éléments socio-affectifs (relationnels) qui influencent le fonctionnement du groupe. Les organisations, conscientes de l'importance de leurs ressources humaines, cherchent à développer une dynamique de groupe pour favoriser la cohésion et l'efficacité de leurs équipes. La notion de cohésion est donc liée à celle de groupe et à sa dynamique.

Lewin parle de « consentement » des individus à rester ensemble. La cohésion apparaît comme un ensemble de forces. Certaines sont positives et centripètes et la favorisent, d'autres sont négatives et centrifuges et mettent en péril la cohésion.

En tout état de cause, l'action du sapeur-pompier ne peut être individuelle car elle se déroule dans des contextes d'urgence et de risque qui nécessitent une action commune et des valeurs fortes (2.1.1.). Ainsi que nos travaux le montrent, cette cohésion se construit, se développe ou peut être mise à mal selon les différentes temporalités de l'urgence (2.1.2.). Par ailleurs, se pose la question de sa mesure afin de pouvoir l'optimiser. Nous nous sommes intéressés à cet aspect important (2.1.3.) pour proposer une synthèse de ses conditions d'émergence (2.1.4.).



### *2.1.1. Contexte d'urgence et de risque : une cohésion alimentée par les valeurs*

Comme nous l'avons souligné dans le chapitre 5 de cette 3<sup>ème</sup> partie, l'urgence pèse fortement d'autant plus qu'elle est amplifiée par le niveau de risque souvent élevé (comme dans l'essai 5, où le feu industriel du cas C se propage, risquant par ses conséquences de polluer un cours d'eau proche). Pour traiter les sinistres il faut un cadre commun d'action précis et fort car la cohésion opératoire (c'est-à-dire tournée vers la mission) doit être performante, entendons par là être en capacité d'apporter une solution pertinente et rapide. Ce cadre d'action correspond au guide de la doctrine française et à la Gestion opérationnelle et commandement (GOC), (1<sup>ère</sup> partie, chapitre 1 et essai 3) ou plus localement à la directive technique opérationnelle (DTO), que nous avons déjà évoquée dans l'essai 5. La doctrine française préconise d'ailleurs d'améliorer la cohésion en parlant d'esprit de corps par effacement des individus au profit du collectif avec humilité et solidarité, ce qui renvoie aux valeurs de bienveillance et de tradition.

La discipline est une dimension structurante de l'action collective des sapeurs-pompiers de Paris. Elle entraîne la prévisibilité donc la confiance. (Dietrich et al., 2016). Ces auteurs vont même plus loin en s'inspirant de Foucault. « Un pompier se fabrique » (p.107) par l'exercice des corps avec l'aide du temps qui permet de le rendre endurant et précis (au-delà de l'apprentissage de tel ou tel geste spécifique). « Le temps pénètre le corps » (Foucault, 1975, p. 178, cité par Dietrich et al.). Geste, attitude et objet - en tant que prolongement du sapeur-pompier - doivent être articulés en osmose. La discipline peut alors impacter positivement la cohésion notamment dans sa dimension opératoire. Rappelons que le questionnaire GEQ de Carron et al. (1985) évalue la cohésion sur les plans de l'union des efforts, de la responsabilité, d'adhésion aux objectifs et de suppléance, ce qui nécessite de la discipline.

Par ailleurs, Saint Jonsson et al. (2019, p. 396) qui ont étudié la littérature sur l'esprit de corps affirment que « 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 épouse leur rôle. ». Cette citation nous permet d'opérer une transition sur l'aspect social de la cohésion. Cet aspect est aussi nécessaire d'autant plus que de nombreuses situations d'urgence auxquelles sont confrontés les sapeurs-pompiers s'avèrent difficiles à vivre sur le plan psychologique et nécessitent de la bienveillance individuelle et aussi de la part du collectif. Nous l'avons souligné dans les essais 3 et 4 et c'est ce qui nous a été notamment confirmé par les sapeurs-pompiers de C. du SDIS du Centre. Des études évoquent d'ailleurs le niveau de stress et les risques psycho-sociaux et de blessures afférents au métier de sapeur-pompier (Vaulerin et al., 2016). Même si certains résultats sont controversés à ce sujet, l'étude de Cruz et al. (2023) montre que le soutien psychologique est fondamental pour faire face à des crises telles que la pandémie de la Covid-19 lors du premier confinement.

Pour Jouanne et al. (2017) en ce qui concerne les sapeurs-pompiers, « l'expression des émotions pourrait avoir un effet positif sur la cohésion et la performance du groupe ». Les auteurs citent « la solidarité envers la victime, la libération des tensions envers la victime et entre les membres de l'équipe ». D'une manière générale, il est positif d'en discuter librement, ce que révèle l'étude de Fruhen et Keith (2014) sur les sapeurs-pompiers allemands. Il semblerait pour ces auteurs que les équipes qui discutent ouvertement de leurs erreurs ont de meilleurs résultats en termes de sécurité. La culture de la gestion des erreurs est bénéfique pour favoriser la sécurité.

N'oublions pas que dans le modèle de Carron et al. (1985) des items interrogent le groupe quant à l'expression de chacun sur les responsabilités. Ainsi, la cohésion opératoire, donc centrée sur la tâche, serait susceptible de limiter les accidents.

La cohésion peut alors apparaître comme source de bien-être pour le groupe. Le sentiment d'appartenance au groupe aurait une influence forte sur la cohésion. Bollen et Hoyle (1990, p. 482) précisent que la cohésion est « *un sens individuel d'appartenance à un groupe particulier et une sensation de bien-être individuel liée au fait d'appartenir à ce groupe* ». Elle est un besoin humain vital et fondamental (Carron et Brawley, 2012, Schwartz, 2006).

Pour Vanhove et Herian (2015), la relation entre cohésion d'équipe et bien-être individuel semble évidente mais doit être précisée dans son aspect multidirectionnel ainsi qu'au niveau des types de bien-être. Ainsi la relation cohésion bien-être serait circulaire, l'un alimentant l'autre et vice versa créant ainsi une « *spirale ascendante* » (p. 54). Les auteurs distinguent par ailleurs le bien-être subjectif (SWB pour *subjective well-being*) et le bien-être psychologique (*psychological well-being* abrégé PWB). Le premier serait essentiellement lié à la dimension sociale de la cohésion tandis que le deuxième serait majoritairement en relation avec sa dimension opératoire. Mais l'inverse peut être rencontré avec des liens opératoire et SWB d'une part et social avec PWB d'autre part. Dans le SWB ce qui prime est la recherche du plaisir dans une attitude hédoniste dans toutes ses dimensions (affects, satisfaction globale et spécifique y compris en situation professionnelle) (Deci et Ryan, 2008). Le PWB va au-delà dans une attitude de réalisation de soi tout en étant tourné vers les autres (autonomie, maîtrise de l'environnement, croissance, relation avec les autres, buts de la vie, acceptation de soi) (Ryff, 1989).

Vanhove et Herian (2015) citent divers secteurs où le lien cohésion et SWB, notamment dans la satisfaction liée à un domaine spécifique, est établi (domaines militaire, sportif, études, expéditions en milieu extrême). En ce qui concerne le PWB, le lien le plus évident est celui concernant la dimension des relations avec les autres notamment en termes de confiance, coopération et amitié ce qui suggère des proximités fortes. Les résultats sont plus mitigés en matière d'autonomie.

Il est toujours difficile de déterminer les causes de la cohésion. Ses conséquences sont mieux étudiées et c'est plutôt en termes de conséquence de la cohésion que l'on analyse le bien-être.

Les spirales ascendantes créées doivent être encouragées pour augmenter la cohésion, mais il convient aussi de lutter contre les spirales descendantes.

L'histoire et le récit communs ont ainsi une importance capitale dans les groupes établis. Pour les sapeurs-pompiers, ces deux éléments présentent (voir supra) de nombreuses origines. Ainsi la cohésion se nourrit de cette histoire au niveau :

- sociétal, car « il faut sauver », ce qui met en avant la dimension opératoire de la cohésion,
- territorial du centre d'intervention et de secours (CIS). Nous avons d'ailleurs vu l'importance du lien des sapeurs-pompiers avec les habitants des territoires qu'ils défendent, tant du point de vue opératoire que social. Nous pouvons nous référer ici aux

travaux académiques de Chevreuil (2010) par exemple et sur le plan des essais étudiés à l'essai 3 qui concerne le SDIS du Centre,

- transgénérationnel, car on est souvent sapeur-pompier par tradition familiale ce qui nourrit la dimension sociale de la cohésion (voir supra),
- du prestige sociétal d'appartenir à ce corps et de la fierté qui en découle, laquelle s'inscrit dans la dimension affective que certains auteurs identifient comme une dimension importante structurant la cohésion (Beal, 2003).

Le collectif est donc un creuset où entrent en résonance les valeurs individuelles et les valeurs de groupe. Nous venons de voir que le management d'équipe repose sur les fondements du « *Big Five* » (Salas et al., 2015). Deux de ces dimensions - la suppléance et l'esprit d'équipe - sont d'ailleurs directement évaluée par une question de GEQ concernant GI-T « *Si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité* ».

On retrouve ici le rôle des valeurs individuelles qui construisent les modèles mentaux partagés dans le groupe. Lord et Brown (2001) parlent même de « *réseaux de valeurs* ». Si ces derniers sont organisés et cohérents, ils auront des effets importants sur les comportements des individus. Cette organisation peut se mettre en place à un niveau individuel mais aussi culturel ou professionnel (Schwartz, 1992, 2006). Le modèle des valeurs individuelles que ce dernier auteur a développé autorise une analyse dynamique de ces valeurs et peut apporter une réponse aux préoccupations actuelles des managers (instabilité des valeurs entre les équipes, les catégories socio-professionnelles, les cultures, les générations etc.) donc améliorer la cohésion.

### *2.1.2. Les différentes temporalités de l'urgence peuvent influencer la construction de la cohésion*

La cohésion se développerait par stades successifs (modèle linéaire) et/ou avec une évolution fluctuante (modèle pendulaire) ou en croissant et devenant mature dans un modèle proche d'un cycle de vie (Carron et Brawley, 2000).

Nous distinguons ici différents niveaux d'urgence construisant la cohésion et dialoguant avec elle :

- l'urgence liée à un évènement spécifique. Un exemple nous est donné par les travaux de Bartone et Adler (1999) qui étudient la construction et le développement de la cohésion au sein d'une unité opérationnelle médicale de l'armée américaine nouvellement constituée, dans le cadre d'une opération de maintien de la paix des Nations Unies, dans l'ancienne Yougoslavie. Ainsi, la cohésion de ce collectif évoluerait selon les trois phases de l'intervention (pré-déploiement, mi- déploiement et fin de déploiement) selon la forme d'un U inversé. De faible, elle développerait un point culminant au médian de l'intervention, puis diminuerait en fin de mission. La cohésion suivrait donc un cycle de vie. Un parallèle peut être fait avec les organisations temporaires dites éphémères constituées pour faire face à un évènement. L'essai 5 fournit un exemple intéressant à discuter : le feu industriel traité par le SDIS du Nord. Face à ce type d'urgence, on pourrait donc s'attendre à une évolution de la cohésion de type courbe en U inversé ce qui pourrait s'avérer adéquat à une cinétique modérée, mais

pourrait s'avérer dangereux dans le cas par exemple d'une reprise du sinistre comme un feu ou la survenue d'un évènement imprévu. Dans ce cas il faudrait rester vigilant ce que préconise la doctrine française. Nous n'avons pas eu la possibilité et le temps d'orienter nos travaux vers une description de l'évolution de la cohésion relative aux temporalités courtes de ce feu industriel.

- l'urgence d'un évènement marqué par l'incertitude. Il s'agit du cas A de l'essai 3 relatif au 1<sup>er</sup> confinement lié à la pandémie de la Covid-19. Dans ce cas, l'urgence paraissait difficile à cerner quant à son périmètre, raison pour laquelle le SDIS du Centre avait mis en place une organisation temporaire en cellules qui avait vocation à durer un certain temps, mais pour laquelle on ne connaissait pas le terme. L'utilité était de collaborer et de communiquer par des allers-retours incessants car aucun manager ne peut faire face seul à ce type d'évènement porteur d'incertitude. Il faut donc en urgence passer par cette « encéphalisation » (Prieur, 2021). On sait cependant que ce type d'organisation est très exigeant psychologiquement sur le moyen terme. Il eut été intéressant d'étudier son influence sur la cohésion. Nous n'avons pas pu le faire pour le SDIS du Nord puisque notre étude date de 2019, donc d'avant la pandémie. Peut-t-on faire l'hypothèse, d'une évolution de la cohésion du type cycle de vie, c'est-à-dire en U ? Ce n'est pas certain car l'épidémie de la Covid-19 a connu plusieurs vagues et de nombreux plateaux.
- l'urgence sur des temporalités longues. L'histoire des sapeurs-pompiers de France (Deville, 2013), relatée dans l'introduction, montre une transmission souvent héréditaire de la vocation de sapeurs-pompiers. Cet aspect se vérifie notamment chez les volontaires qui constituent le principal vivier de recrutement des professionnels. Nous en déduisons que cette vocation est le plus souvent intergénérationnelle et pensons que cela joue positivement sur la cohésion qui s'est construite sur le temps long pour faire face à l'urgence. Cependant cet engouement a connu des fluctuations comme au début du XX<sup>ème</sup> siècle ou de nos jours. Cette crise des vocations aura peut-être un impact sur le niveau de cohésion des SDIS qui pourrait en pâtir et passer par des évolutions de type pendulaire. On peut aussi y voir une évolution potentielle par pallier. Ceci mériterait d'être exploré.

Si l'évolution de la cohésion est scrutée, c'est que son évolution positive serait synonyme de performance ce que nous allons examiner maintenant.

### *2.1.3. L'analyse du lien cohésion – performance*

La performance a été étudiée dans l'essai 5 pour le cas du feu industriel (cas C). Le SDIS du Nord a en effet décidé de la mesurer en calculant la valeur de tous les éléments directement sauvés, raison pour laquelle le SDIS du Nord parle de « valeur du sauvé ». Ainsi, il peut apporter des éléments chiffrés à sa performance et justifier son utilité sociale. L'adhésion à cette mesure de la performance constitue un levier agile stable et partagé (Charbonnier-Voirin, 2011). Ces analyses permettant de démontrer le lien cohésion – performance dans le secteur marchand ne sont pas nouvelles. Dès 1951, Shachter et al avaient tenté de l'identifier pour comprendre les variations de productivité et donc la performance de l'équipe. Ainsi la cohésion est à relier avec le niveau d'adhésion des membres du collectif aux normes de production. Cela déterminerait le niveau de performance. Cette analyse porte le nom de « fourche de Schachter » et peut être résumée dans la figure 45 ci-après.

**Figure 45. La fourche de Schachter**

	<b>+ Niveau d'adhésion des individus aux normes de production</b>		<b>-</b>
<b>Cohésion</b> +	<b>Production forte</b>	<b>Conflit</b>	
	<b>Production stable</b>	<b>Production en baisse</b>	
<b>-</b>			

**Source : adaptée de Schachter et al. (1951)**

Cette analyse est par contre plus novatrice pour une organisation chargée d'une mission de service public comme le SDIS. Dans ce contexte, nous pouvons estimer que la notion de normes de production peut être entendue au sens large. Dans le cadre de la réalisation des missions de service public qui incombent aux SDIS, elles sont influencées et guidées par des valeurs d'universalisme et de bienveillance au sens de Schwartz (2006). Cependant un chiffrage de l'action peut entraîner des tensions sur la conception du service public et sa finalité.

La littérature ayant pour objectif de démontrer ce lien cohésion-performance est au final très importante. Salas et al. (2015) montrent une corrélation positive mais qui semble intuitive. Dans le domaine sportif, de nombreuses études démontrent qu'une forte cohésion augmenterait les performances du collectif (Carron et al., 2002). Ce n'est pas un constat absolu, en effet par exemple, les effets seraient plus controversés dans certains sports comme le bowling par exemple (Landers et Leuschen, 1974). Mullen et Copper (1994, p. 222) établissent cependant une réelle relation positive entre cohésion et performance. Leurs expériences démontrent que les groupes réels ont un lien cohésion-performance bien plus marqué que les groupes composés d'individus ne se connaissant pas. Nous entendons par groupes réels des collectifs qui se rencontrent régulièrement et sur une durée conséquente. A l'heure actuelle, avec les technologies de l'information et de la communication et le développement du télétravail on peut donc s'interroger sur l'influence de cette évolution en termes de management et de cohésion.

Cette relation est également primordiale pour les équipes sportives. Pour celles-ci les critères de performance sont nets (la victoire) et intégrés. Le périmètre de la performance est davantage étendu pour les équipes du SDIS car la performance est finalement multidimensionnelle. Le dénominateur commun est la nécessité de réaliser la mission de service public, dans l'urgence, avec une action soutenue par des valeurs (Schwartz, 2006). Or, c'est l'admission des valeurs par un collectif (Moriez et Grima, 2019) qui autorise une meilleure acceptation des normes de performance afin d'orienter de manière efficace les comportements individuels (Parsons, 1951).

Un des principaux freins à la mesure du lien cohésion – performance viendrait de l'hétérogénéité et de la faiblesse des instruments de mesure. Historiquement des propositions ont été faites dans le domaine sportif. On peut citer le *Sport Cohesiveness Questionnaire* (SCQ) de Martens, Landers et Loy (1972) mesurant le travail de groupe, l'intimité, l'adhésion, l'appartenance, le plaisir, l'amitié et l'emprise ; le *Sport-modified Bass Orientation Inventory* (SBOI) de Ball et Carron (1976) (évaluant tâche, association, motivation) ; le *Multidimensional Sport Cohesion Instrument* (MSCI) de Yukelson, Weinberg et Jackson (1984) (estimant l'attraction pour le groupe, l'unité des objectifs, la qualité du travail et les rôles dans l'équipe) (cités par Buton et al., 2006). Par la suite de nombreux travaux notamment menés par Bollen et Hoyle (1990) avec le *Perceived Cohesion Scale* (PCS) élargissent le débat à d'autres groupes que sportifs en développant notamment la dimension des affects. Carron et Grand (1982) avec le *Team Climate Questionnaire* (TCQ) puis Carron et Wildmeyer (1985, 1988) ont apporté un changement majeur en portant notamment leur mesure sur les perceptions individuelles des membres du collectif ce qui a abouti au questionnaire GEQ alimentant leur modèle. Le GEQ a suscité un large consensus dans le domaine sportif avec des équipes de niveaux et de contextes différents (professionnel, universitaire, amateur).

Il a été démontré que la cohésion des tâches a une relation plus forte avec les résultats liés à la performance qu'avec la dimension sociale (Beal et al., 2003 ; Mullen et Copper, 1994).

L'essai 5 qui analyse notamment l'épisode pluvio-orageux suggère également un lien fort entre cohésion et performance. L'appel à mobilisation a déjà été un succès malgré un contexte de fin de confinement défavorable (voir annexe 8). Ainsi sur le plan opératoire l'union des efforts pour atteindre les objectifs de performance en termes de service public (question GI-T du GEQ du modèle de Carron et al., 1985) a été évident. Nous pouvons citer comme exemple la bonne coordination avec le centre de traitement des appels (CTA) et le centre opérationnel départemental d'incendie et de secours (CODIS) qui coordonne l'action en affectant les moyens. De plus, la recouverture territoriale avec les postes de commandement avancés (PCA) a été relativement efficace (même s'il y a eu quelques ratés) pour « mailler » le territoire sinistré (46 communes touchées et 220 interventions sollicitées, voir annexe 10). Il faut alors coopérer et unir les efforts pour activer tel ou tel CIS qui prends le relais d'un autre etc.

Salas et al. (2015) soulignent que tous les avantages de l'équipe ne peuvent s'exprimer réellement que si le collectif fait preuve de cohésion (p. 365). Cependant les auteurs évoquent les difficultés à mesurer la cohésion car celle-ci serait la conséquence de divers facteurs. Ainsi, elle dépendrait notamment des différents niveaux et groupes au sein de l'organisation et de leur action mutuelle. Elle se construirait avec le temps. Marks et al. (2001) parlent d'« état émergent » relationnel qui évolue dans le temps. Un état émergent est défini comme une « *structure collective qui résulte d'interactions dynamiques entre des éléments de niveau inférieur* » (Kozlowski et Klein, 2000, p. 15). Il faut donc étudier ces capacités collectives complexes pour faire apparaître de manière dynamique cette cohésion.

Toujours est-il que la cohésion devrait être mesurée de manière longitudinale ce qui est rarement fait (Salas et al., 2015).

Dans leur dernière méta-analyse, Grossman et al. (2022) mettent l'accent sur la dimension opératoire c'est-à-dire orientée vers l'objectif quant aux comportements attendus et aux

résultats espérés. Les auteurs soutiennent qu'elle serait prépondérante sur la performance par rapport à la dimension sociale et à celle de la fierté.

Nous avons directement mesuré l'influence de l'urgence sur la cohésion lors de notre étude au SDIS du Nord. L'essai 2 détaille la très forte influence de l'urgence sur les sapeurs-pompiers volontaires (SPV, 7,3/9) et les sapeurs-pompiers professionnels (SPP, 7,12/9). La cohésion est moindre chez les personnels administratifs et techniques (AT, 5,8/9). Cette urgence est souvent corrélée au niveau de risque qui l'accroît. Or, l'influence du risque a aussi été mesurée à des niveaux élevés de l'ordre de 6,75/9 pour les SPV et 6,56/9 pour les SPP tandis que les AT se situent à 5,33/9. Cela conforte indirectement l'influence de l'urgence sur la cohésion et donc les travaux de Grossman et al (2022) puisque l'objectif de leur mission de service public est de faire face à des risques importants dans l'urgence.

On voit donc des différences importantes entre les groupes sapeurs-pompiers professionnels et volontaires (SPP/SPV) d'une part et avec les personnels administratifs et techniques (AT) d'autre part sur l'urgence. Mais les résultats de l'essai 2 montrent aussi des écarts importants sur les 4 cadrans du modèle de Carron et al. (1985) ainsi que sur toutes les dimensions.

La cohésion inter-groupe de l'un de ces collectifs peut-elle influencer dans l'action celle des autres ? Les cohésions jouent-elles positivement ou négativement au niveau de l'entité ? Les cohésions intra-groupes s'additionnent-elles ou se multiplient-elles créant ainsi des synergies ?

Nous pouvons trouver des réponses à ces interrogations grâce aux travaux qui ont construits la théorie multiteam system (MTS) <sup>16</sup>ou validés les avancées de ce domaine (DiRosa et al. 2015). Il faut tout d'abord distinguer l'objectif distal de l'objectif proximal :

- l'objectif distal lui ne peut être atteint que par l'action conjointe de tous les collectifs de l'entité.
- l'objectif proximal est celui poursuivi par chaque unité et il concourt à la réalisation de l'objectif distal (DiRosa et al, 2015).

Il y a au moins un objectif distal par unité. Plus on s'élève dans la hiérarchie des objectifs, plus l'interdépendance est forte entre collectifs de l'organisation MTS pour réaliser l'objectif distal. Elle est aussi importante au niveau de l'équipe (intra-équipe) et entre les équipes (inter-équipe) (Marks et al., 2005). Les processus inter-équipes sont très importants lorsque l'interdépendance entre unités est forte par rapport aux situations dans lesquelles les équipes pourraient travailler de manière plus autonome. C'est alors que les liens d'interdépendance peuvent créer davantage qu'un simple grand collectif grâce aux synergies entre groupes. Le tout est alors plus que la somme des parties et en ressort une propriété émergente complexe (Morin, 2004). Mais ces synergies ne peuvent potentiellement s'exprimer que par une alchimie entre cohésion intra et inter-équipes (DiRosa et al., 2015). Les deux sont fondamentaux et c'est une approche systémique qu'il faut adopter. Il est important de bien traduire l'objectif distal (commun) en objectifs proximaux (pour chaque collectif) en définissant les liens d'interdépendance. Les objectifs et tâches qui fondent l'opérateur sont fédérateurs et forcément plus forts que les liens sociaux qui peuvent se diluer entre collectifs au sein d'une entité étendue. Cela n'exclut pas la

---

<sup>16</sup> Il s'agit d'un collectif ou plusieurs équipes poursuivent des objectifs proximaux (qui leur sont propres) et au moins un objectif distal (commun aux équipes) ce qui nécessite une forte interdépendance entre équipes.

présence de ces liens sociaux inter-équipes. Les communications et le travail dans l'interdépendance créent ainsi des proximités (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015 ; voir infra) propres à renforcer la cohésion inter-équipe et la cohésion d'ensemble au niveau supérieur. On parle alors de modèle d'émergence compilationnel (Kozlowski et Klein, 2000).

Cependant une trop grande cohésion à l'intérieur d'un des collectifs pourrait jouer négativement sur la cohésion inter-groupe. L'individu serait tenté de donner priorité à son groupe. Il en est de même pour un différentiel important avec un groupe à faible cohésion. Par ailleurs, un collectif à forte cohésion peut libérer du temps pour que ses membres puissent à leur tour œuvrer pour augmenter la cohésion inter-groupe. On parle alors de « réseau fonctionnel d'équipes » (DiRosa et al., 2015). Mais il n'est pas nécessaire que la cohésion soit forcément élevée aux deux niveaux pour que la performance soit bonne. Plutôt que de vouloir à tout prix améliorer la cohésion d'ensemble, les managers doivent plutôt développer les relations entre acteurs sur les éléments nécessitant le plus d'interdépendance. Il s'agit de la « constellation opérationnelle de relations ». Les organisations éphémères mises en place par le SDIS du Nord pour faire face aux événements du feu industriel (Cas C) et à l'épisode pluvio-orageux (Cas D) sont à l'évidence des organisations multiteam system. Reprenons l'exemple de l'épisode pluvio-orageux que nous avons analysé en tant qu'organisation multiteam system en précisant les objectifs propres à chaque unité et les objectifs distaux dans le tableau 37.

**Tableau 37. Le SDIS du Nord : organisation MTS lors de l'épisode pluvio-orageux**

<b>Equipes</b>	<b>Objectif proximaux</b>	<b>Objectif distaux</b>	
<b>CTA</b>	Traiter les appels Filtrer les urgences vitales des non vitales et en informer le CODIS	Assurer la recouverture opérationnelle	Assurer la mission de service public de secours et d'assistance aux populations sur l'ensemble de la zone sinistrée
<b>CODIS</b>	Allouer les moyens Activation des Postes de commandement avancés		
<b>Salle de débordement</b>	Traiter les urgences non vitales et informer le CODIS		
<b>Poste de commandement avancé (PCA)</b>	Coordonner les CIS locaux sous ses ordres	Traiter les ICM sur chaque territoire du PCA	
<b>Centre d'interventions et de secours locaux sous l'autorité d'un PCA</b>	Effectuer les interventions à caractères multiples (ICM)		

Source : auteur



Nous allons maintenant orienter notre discussion sur les conditions permettant de créer la cohésion.

#### *2.1.4. Conditions d'émergence de la cohésion*

La cohésion est-elle un processus ou un état émergent ?

Au vu de nos études sur la cohésion des SDIS, elle apparaît comme un état émergent. La cohésion ne se décrète pas. Elle naît des interactions entre des paramètres de niveau inférieur au sens de Koslawki et Klein (2000). Dans le cas des SDIS, cinq micros-fondations nous semblent fondamentales. Il s'agit de l'histoire, des valeurs, de la mission de service public, du contexte d'urgence et de risque et de l'aspect spatial qu'est le territoire.

Ces cinq éléments s'alimentent mutuellement.

L'engagement territorial est souvent intergénérationnel dans le cadre d'une histoire longue. De nombreux travaux l'ont étudié (Chevreuil, 2010). Dans les SDIS du Nord, du Centre et du Sud-Ouest, on voit apparaître cet engagement transgénérationnel notamment au niveau du volontariat.

Les valeurs (essai 1) créent de la cohésion (essai 2) tant sur le plan social qu'opérateur. Au niveau social, les valeurs de bienveillance et de tradition vont en ce sens. À un niveau plus technique, sur le terrain, ce sont l'hédonisme, la stimulation mais aussi l'universalisme qui fondent principalement, la cohésion. Cette dernière valeur, comme nous l'avons vu est prépondérante car elle permet de réduire les éventuelles tensions entre valeurs. L'universalisme nous renvoie à la mission de service public dont sont investis les SDIS. Il faut sauver et dans n'importe quelles circonstances dans le cadre d'une tradition historique. C'est ce qui motive les sapeurs-pompiers dans un contexte d'urgence et de risque qui sont des dimensions prépondérantes quant à la construction de la cohésion comme notre enquête au SDIS du Nord l'a démontré (Sales, 2021). Ces dimensions s'expriment au niveau territorial où les compétences et l'altruisme des sapeurs-pompiers sont reconnus dans tous les pays auprès des habitants des territoires qu'ils défendent et surtout dans les territoires en périls qualifiés de déserts médicaux (essai 4). Dans une logique de don et de contre-don, les sapeurs-pompiers trouvent satisfaction à aider les habitants dont ils attendent la reconnaissance. Nous avons également vu l'importance de l'occupation spatiale pour faire face à certains sinistres comme les inondations de l'essai 5 (cas D). Cette recouverture territoriale fédère l'action. Il y a ainsi de la fierté à exercer cette fonction, laquelle selon Beal (2003) est une dimension structurante de la cohésion.

C'est ainsi que petit à petit, strate par strate émerge à partir de ces micro-fondations la cohésion des SDIS et qu'elle se renforce sur le temps long de l'histoire.

Les valeurs sont sources de proximités institutionnelles fortes comme nous l'avons illustré dans nos essais qui ont validé notre 1<sup>ère</sup> proposition de recherche.

Le territoire crée des proximités avec les habitants, notamment sociales (confiance, liens d'estime et d'amitié, réputation). Talbot (2013) estime que l'espace est un « référent cognitif : chacun associe des valeurs, des représentations, des modes de vie, une histoire, une mémoire des coordinations précédentes réussies ou échouées, des conflits, etc., à une aire géographique.

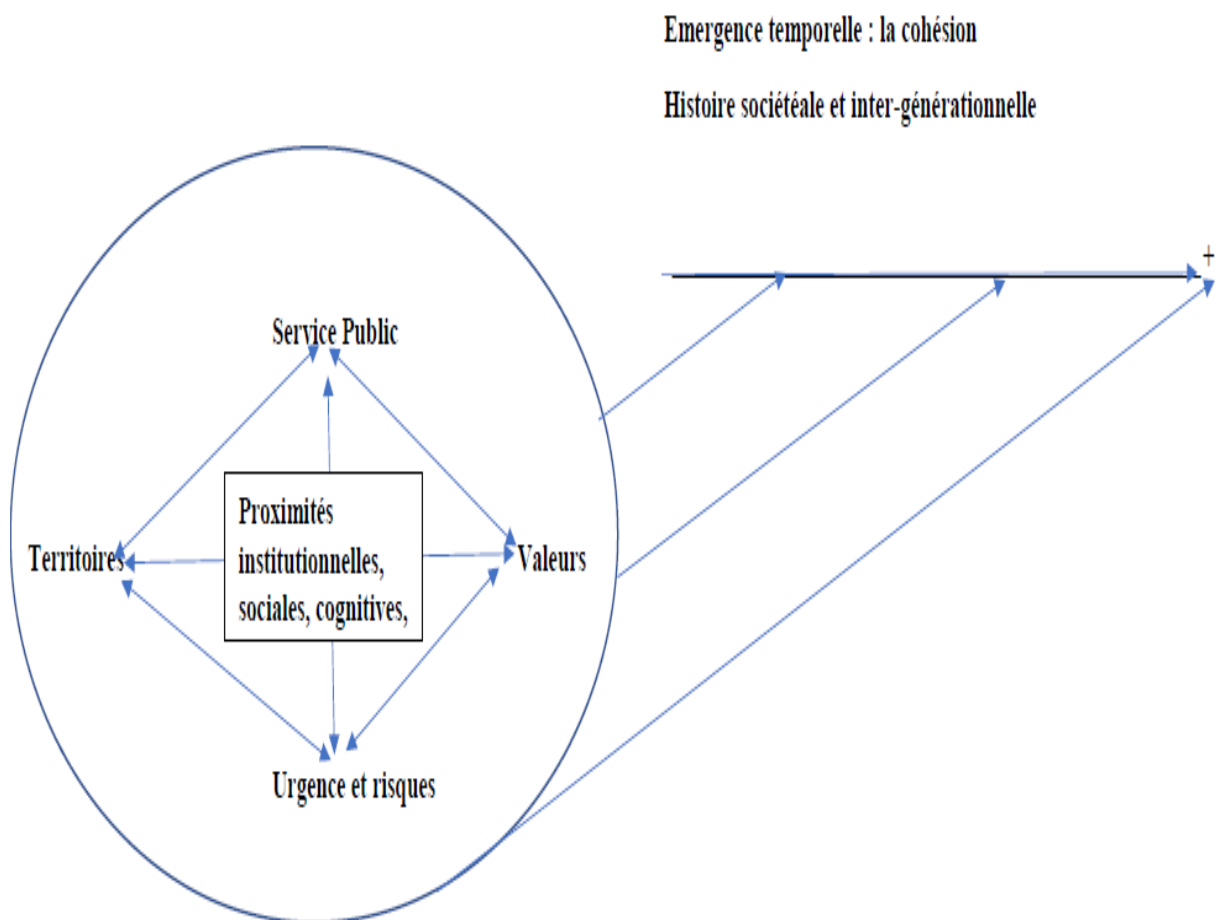
Ainsi, l'espace intervient dans le processus de construction des identités et d'un sentiment d'appartenance » (p. 17). Cette construction de la proximité géographique s'inscrit sur des temporalités longues. L'histoire des sapeurs-pompiers le démontre (Deville, 2013).

La mission de service public engendre des proximités organisationnelle (structures éphémères par exemple), des proximités cognitive (expériences, connaissances, langage), sociale (confiance) et bien sûr institutionnelle (valeur d'universalisme).

Enfin, nous avons vu dans le chapitre 5 que l'urgence, le risque et l'incertitude sont à la source des proximités.

Ainsi, les proximités sont à l'origine de l'émergence de la cohésion comme l'illustre la figure 46 ci-après.

**Figure 46. Etat émergent de la cohésion**



**Source : auteur**

Après avoir discuté de l'origine de la cohésion sur le plan théorique et exploratoire, nous allons maintenant voir son influence sur les proximités des SDIS.

## 2.2. La cohésion influence la création des proximités et leur récursivité

Ces influences sont circulaires. La cohésion crée des proximités dans l'action du collectif (2.2.1). Celles-ci à leur tour impactent la cohésion dans le traitement de l'urgence, du risque, de l'incertitude et l'expression des valeurs de manière récursive (2.2.2.).

### *2.2.1. La cohésion crée des proximités*

La cohésion crée aussi – par définition – des proximités fortes puisqu'elle rapproche de manière solidaire des éléments qui sont unis et soudés dans une même action groupale. Nous avons déjà évoqué cet aspect centripète notamment dans l'essai 2.

Sur le plan opératoire le respect de la doctrine (essai 5) est préconisé. La devise des sapeurs-pompier « courage et dévouement » résume l'action opérationnelle qui se rapproche notamment des valeurs de stimulation, d'universalisme et de tradition (essai 1). Ainsi on identifie clairement une culture forte et des normes culturelles communes y compris sur le plan social du groupe. Groupe qui présente une appétence pour les activités amicalistes, les activités et parcours sportifs, la célébration de la sainte barbe, autant d'activités et rituels qui jouent positivement sur la cohésion (essai 2).

Ces proximités institutionnelles alimentées par la cohésion ont fortement jouées et présentent un potentiel important notamment mis en évidence dans l'essai 3 puisque le SDIS du Centre s'était appuyé sur les valeurs, la culture commune et le respect des normes pour faire face à l'éventuelle fermeture d'un de ses centres d'intervention et de secours (CIS).

La cohésion favorise aussi le développement des proximités sociales. L'amitié, le respect des autres, la confiance se développent dans l'action et l'urgence où il faut faire preuve de cohésion à tout prix. L'essai 3 a démontré notamment que la confiance était primordiale. Lutter dans l'urgence contre un risque et face à de l'incertitude ne peut que développer un esprit de corps et d'entraide propre à nourrir ces proximités sociales. N'oublions pas que le questionnaire GEQ qui alimente le modèle de Carron et al. (1985) reflète cette forte entraide des personnels du SDIS entre eux au niveau de l'équipe à laquelle ils appartiennent. Nous prenons ici deux exemples de questions concernant le cadran GI-T qui le démontrent (en rappelant que les questions sont évaluées de 1 à 9) :

- la question « si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité » recueille des scores élevés (SPV : 7,14 ; SPP : 5,99 ; AT : 5,43 et en moyenne pour l'ensemble du SDIS du Nord : 6,65).
- la question « les membres de mon équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (réussir la mission pour le SP) » présente des résultats encore plus forts (SPV : 7,19 ; SPP : 6,57 ; AT : 5,51 et en moyenne pour l'ensemble du SDIS du Nord : 6,86).

Les proximités organisationnelles apparaissent également développées car la cohésion nécessite des organisations et des structures propices à affronter l'urgence, le risque et l'incertitude en faisant preuve de cohésion. Cela ressort de la question du cadran ATG-T, où les personnels du SDIS du Nord étaient interrogés, quant à leur appréciation du mode de fonctionnement de leur équipe (SPV : 6,81 ; SPP : 5,95 ; AT : 5,81 et en moyenne pour l'ensemble du SDIS du Nord : 6,48).

La cohésion d'équipe crée donc de nombreuses proximités au SDIS du Nord. Nous pouvons donc raisonnablement penser qu'il en est de même pour les autres SDIS (voir supra, la transposabilité des résultats évoquée dans le chapitre 4).

Nous devons maintenant discuter de l'aspect récursif des proximités

### *2.2.2. Les proximités sont récursives*

Les proximités sont aussi des causes provoquant des effets sur les autres éléments que nous avons décrits.

Nous avons vu que l'urgence, les valeurs et la cohésion sont à la source de la création de proximités. L'urgence et les valeurs sont indissociables de l'action des SDIS car, sans elles, ils n'existeraient pas. Elles créent de la cohésion, laquelle favorise l'expression de certaines valeurs et la meilleure prise en charge des situations risquées et urgentes. Les proximités créés ont aussi une action récursive. Elles facilitent l'action dans l'urgence et l'expression des dites valeurs. Pour les sapeurs-pompiers cette action est collective et unie c'est-à-dire qu'elle doit fédérer les moyens humains, cognitifs, matériels, processuels, organisationnels et institutionnels. Elle trouve sa traduction dans la doctrine qui parle « *d'énergie collective* » et « *d'esprit de corps un et indivisible* ». (1<sup>ère</sup> partie, chapitre 1). On reconnaît ici le concept de cohésion qui est au centre de la récursivité des proximités en facilitant la prise en compte de l'urgence (2.2.2.1.) et l'expression des valeurs (2.2.2.2.)

#### *2.2.2.1. La récursivité des proximités développe la cohésion pour une meilleure prise en charge de l'urgence*

Nous discutons de la récursivité des proximités au niveau des proximités sociale (2.2.2.1.1.), organisationnelle (2.2.2.1.2.) et cognitive (2.2.2.1.3.)

##### *2.2.2.1.1. La proximité sociale présente une forte récursivité pour agir avec cohésion contre l'urgence des situations*

La proximité sociale se manifeste par de l'amitié, de la confiance et des expériences communes. Cela joue bien évidemment sur les plans opératoire et social de la cohésion des équipes et des SDIS. Les expériences en commun sont un vécu et du temps long, à la fois dans les SDIS et leurs CIS, mais aussi lors des manœuvres et en intervention. Confronté à un feu ou à un risque chimique le sapeur-pompier doit avoir de la confiance envers les autres car il leur confie sa vie. Cette confiance passe par de l'amitié, des liens d'estime ou par ce qui fonde l'identité du sapeur-pompier. On sait qu'on peut compter sur lui. Sur le plan de la dimension sociale de la cohésion la question concernant l'amitié du questionnaire GEQ de Carron et al. (1985) de l'essai 2 présente des résultats a priori moyens en apparence avec 4,74/9 pour l'ensemble du personnel et un maximum de 4,96/9 pour les sapeurs-pompiers volontaires. Mais la question « J'ai quelques-uns de mes meilleurs amis dans mon équipe » est un peu excessive dans sa formulation. On peut avoir des amis à la caserne sans que ce soient les meilleurs ! Les résultats sont donc probablement plus satisfaisants que ne le suggère le chiffre brut. Il en est de même pour la question « Mon équipe est le groupe social le plus important auquel j'appartiens » qui recueillent des scores assez moyens (4,22 tout personnel convaincu) mais là encore le score est à relativiser puisque même si le groupe de travail du SDIS n'est pas le plus prépondérant cela ne veut pas dire qu'il n'a pas son importance !

Ce qui fonde la cohésion des sapeurs-pompiers est fondamentalement l'opératoire qui est leur finalité à prendre en charge les risques dans l'urgence. L'importance des proximités sociales apparaît dans son influence sur le cadran GI-T du modèle de Carron et al. (1985). Nous l'avons

déjà évoqué lorsque nous avons démonté l'influence de la cohésion sur les proximités des SDIS (cf. 2.2.1). Pour rappel ces deux questions sont :

- « Les membres de mon équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (réussir la mission pour le SP) » recueille une note moyenne de 6,86/9 (7,19 pour les SPV, 6,57 pour les SPP et 5,51 pour les AT),
- « Si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité » se voit attribué une note moyenne de 6,65/9 (7,14 pour les SPV, 5,99 pour les SPV et 5,43 pour les AT).

Ces deux questions illustrent de la solidarité dans l'action, condition nécessaire à la prise en charge de l'urgence et les proximités de manière récursive alimentent aussi cet effet.

La dimension sociale des proximités a joué également au niveau inter-organisationnel comme l'essai 4 (cas B) l'illustre. Ainsi la réputation du SAMU et de son centre de formation dans les soins d'urgence a permis de créer le dispositif de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande du SAMU. La cohésion de ces deux entités a permis de faire face à l'urgence médicale dans le Nord du département du SDIS DU Sud-Ouest.

Ce dernier exemple est singulier car il s'agit de traduire l'aspect récursif des proximités avec des partenaires externes. Le modèle de cohésion de Carron et al. (1985) que nous avons utilisé mesure la cohésion interne et pas celle avec des partenaires externes. Nous avons vu que des proximités sociales s'étaient créés entre la médecin-chef des sapeurs-pompiers et le médecin-chef urgentiste du SAMU ainsi qu'avec des responsables du département. Cela a favorisé une action conjointe et cohésive sur le territoire concerné.

#### *2.2.2.1.2 La récursivité de la proximité organisationnelle permet de se structurer avec cohésion face à l'urgence des situations*

Les personnels du SDIS ont des proximités organisationnelles fortes au niveau de leur culture et des structures organisationnelles dans lesquelles ils évoluent. Les objectifs de chacun sont communs et compatibles avec ceux de l'équipe (6,54). Les doctrines d'intervention (essai 5, cas D de l'épisode pluvio-orageux), le GOC et la création de structures temporaires (essai 3 ; essai 5 cas C du feu industriel et D de l'épisode pluvio-orageux) le démontrent. Ils donnent un cadre à l'action en termes de responsabilité face à l'urgence. Ainsi dans le cas C de l'essai 5 du feu industriel, les responsabilités ont été définies en terme de secteurs (voir aussi partie 1, chapitre 2). De même, pour le cas D de l'essai 5 où les responsabilités sont établies structurellement et territorialement au niveau du CTA/CODIS, de la salle de débordement, des Postes de commandement avancés (PCA) et des Centres d'intervention et de secours (CIS) concernés. Or, dans le modèle de Carron et al. (1985) que nous avons utilisé la responsabilité est un facteur déterminant de l'opérateur face à l'urgence. Mais, les résultats relatifs aux responsabilités des individus par rapport à la réussite des missions apparaissent plus limités (scores proches de 5). Pour ATG-T avec 6,18 ce score montre que les membres du collectif approuvent cependant à titre individuel le fonctionnement de leur équipe et sont satisfaits de leurs propres responsabilités (scores proches de 6,5). Cela est positif pour améliorer la performance individuelle (score supérieur à 6). Mais cela est jugé cependant trop juste au niveau global (5,7). Cette dernière question a aussi été évoqué pour discuter des apports de la cohésion sur les proximités (cf. 2.2.1).

### *2.2.2.1.3 La proximité cognitive et sa récursivité peuvent aussi développer la cohésion face à l'urgence*

Les personnels des SDIS parlent un même langage, celui de l'urgence. Leurs proximités cognitives leur ont permis d'appréhender les temporalités de l'urgence et de la temporalité des situations auxquelles ils répondent avec esprit de corps. Ainsi, nous reprenons l'exemple de l'essai 5 relatif à l'épisode pluvio-orageux (cas D) où devant l'urgence, les personnels du SDIS du Nord ont été solidaires pour répondre à l'appel. Dans le cas C de l'essai 5, conformément à leurs pratiques, les premiers arrivés ont pris le commandement et ont fait un diagnostic de l'urgence, pour aider le CODIS à envoyer les moyens nécessaires, afin de traiter l'évènement.

Au niveau de l'essai 4 (cas B) les sapeurs-pompiers et le SAMU partagent des proximités cognitives en tant que spécialistes de l'urgence ce qui a joué pour créer un dispositif d'aide comme celui de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande des sapeurs-pompiers (MSP-IDS).

Nous avons ainsi discuté du rôle médiateur de la cohésion dans la récursivité des proximités pour aider à traiter l'urgence des évènements. Discutons maintenant de ce rôle médiateur de la cohésion pour développer les valeurs.

### *2.2.2.2. La récursivité des proximités développe de la cohésion ce qui favorise l'expression des valeurs*

A l'évidence, les proximités institutionnelles s'expriment à travers la cohésion pour alimenter les habitudes, les normes culturelles et les valeurs dans la cohésion. Ces proximités créent des valeurs proches de la transcendance soit car on dépasse son intérêt dans l'action et l'on agit avec esprit de corps ce qui favorise l'admission et le développement des valeurs d'universalisme (4<sup>ème</sup> au classement ) à agir de manière collective.

Il faut aussi prendre soin des autres dans le collectif avec bienveillance (2<sup>ème</sup> au classement) (essai 2). Ces valeurs pourraient entrer en conflit avec les valeurs d'hédonisme (1<sup>ère</sup> au classement) proches de l'affirmation de soi ou la stimulation (3<sup>ème</sup>). Mais c'est justement la cohésion qui permet de concilier ces oppositions et d'alimenter les valeurs.

Dans l'action collective le personnel peut ainsi prendre du plaisir et découvrir des expériences nouvelles du fait de la complexité de certains évènements à traiter. On retrouve ici les analyses SWB et PWB de Vanhove et Herian (2015) vu dans le paragraphe 2.1.1.



**Synthèse  
et  
conclusion  
de la  
partie 3**





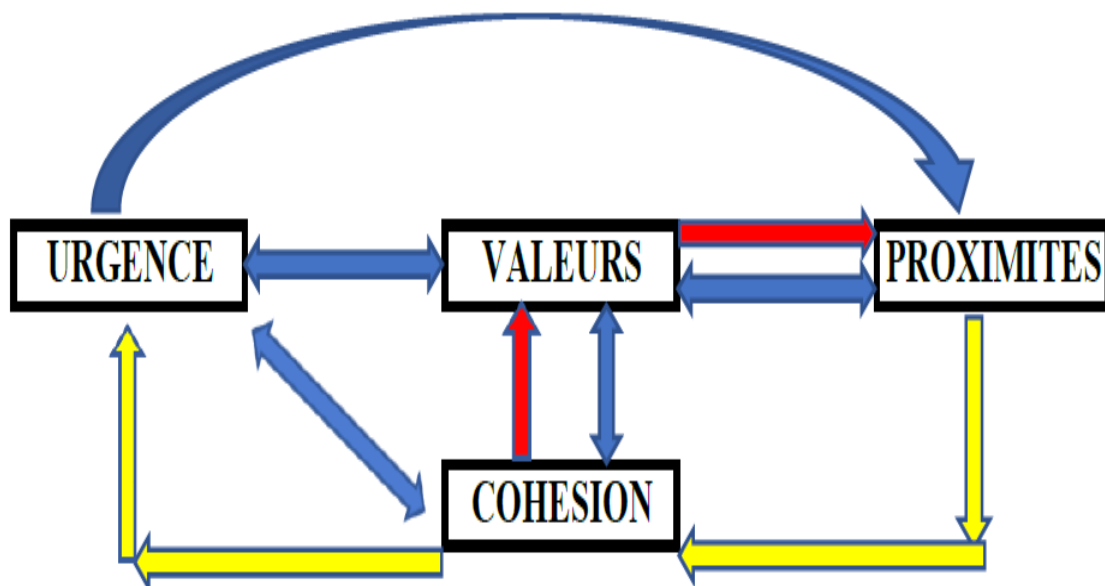
### Synthèse et conclusion de la partie 3

A travers les effets récursifs des proximités, nous avons mis en évidence leurs implications sur le développement des valeurs, de la cohésion et la prise en charge de l'urgence. Ces relations sont circulaires il est donc logique qu'elles se nourrissent mutuellement à travers les exemples que nous avons cités. Mais quel élément a-t-il été le déclencheur de cette relation circulaire ? Il est difficile de trancher et d'apporter une réponse mais il est certain que le contexte d'urgence, de risque et d'incertitude est en l'occurrence un creuset fondamental.

La cohésion a également créé et renforcé des proximités fortes car elle était portée par des valeurs importantes et primordiales (notamment la bienveillance, l'universalisme et la tradition). En d'autres termes, si ces valeurs avaient été faibles, peu de proximités se seraient créés malgré la nécessaire cohésion. Nos travaux suggèrent donc que les valeurs jouent un rôle de médiateur en amplifiant les effets de la cohésion sur la création des proximités du SDIS du Nord. Nous pouvons raisonnablement penser que ce raisonnement est transposable et qu'il en est de même pour tous les autres SDIS. De manière récursive, ces proximités déjà développées n'ont pu que renforcer directement les dimensions opératoires et sociales de la cohésion pour faire face à l'urgence. La cohésion est donc ici le médiateur qui amplifie l'effet des proximités sur la prise en charge de cette urgence de manière efficace.

Nous schématisons notre raisonnement dans la figure 47 qui suit où l'on voit apparaître les liens de causalité et les liens récursifs entre ces éléments ainsi que les médiateurs que nous avons détectés et dont nous précédemment discutés.

**Figure 47. Création et récursivité des proximités**



Source : auteur

En conclusion de ce chapitre 7, nous démontrons que l'urgence, les valeurs et la cohésion fondent l'identité et l'essence même des SDIS à travers les proximités créés. C'est « l'être » des SDIS c'est-à-dire ce qu'ils sont (Prange, 2021).

Ces même proximités ont une action récursive sur l'urgence et les valeurs à travers l'action qui passe par la cohésion. C'est le « faire » des SDIS. Les proximités facilitent, à travers le médiateur qu'est la cohésion, l'expression des valeurs dans l'action et une meilleure prise en charge de l'urgence.

Notre travail nous permet de dire que la dynamique des proximités joue sur l'agilité y compris de manière récursive notamment grâce à la médiation de la cohésion.

**Notre proposition n° 3 est donc dans son entièreté acceptée et confirmée.**





# **Conclusion générale et apports**



## Conclusion générale et apports

Notre projet de recherche visait à déterminer comment l'agilité des sapeurs-pompiers se relie avec leurs proximités dans un cadre intra-organisationnel et extra-organisationnel. Elle s'inscrit dans le courant de recherche sur le management public en situation d'urgence.

Pour mener à bien ce projet nous avons mobilisé les concepts de proximités et d'agilité et les cadres théoriques de Boschma (2005) et Charbonnier-Voirin (2011). Nous avons approché la réalité à partir de l'analyse de plusieurs cas qui illustrent à la fois ce que sont les sapeurs-pompiers dans leur identité (essais 1 et 2), mais aussi dans leur action de service public : lutte contre une pandémie (essai 3, cas A), dans le cadre d'une urgence médicale territoriale (essai 4, cas B) et dans l'essai 5 contre un feu industriel (cas C) ou lors d'un épisode pluvio-orageux (cas D).

Nous allons pour conclure développer les apports de notre recherche en termes conceptuel et théorique. Ensuite nous émettrons à partir des conclusions de nos travaux des recommandations managériales. Il s'agira enfin d'envisager les limites de nos recherches qui seront autant de points à traiter et à analyser dans le futur.

### 1. Apports de nos recherches

L'agilité organisationnelle des SDIS a permis de faire face à des situations complexes et porteuses de risque et d'incertitude. Les SDIS doivent agir en organisations à haute fiabilité (HRO). Ils en présentent les caractéristiques décrites par Journée (2009) à savoir qu'ils sont réflexifs car s'interrogeant sur leurs performances dans les RETEX et les PEX, par conséquent apprenants, et parcourus par des tensions qui les poussent à trouver de nouveaux équilibres pour faire face à la pandémie de la Covid-19 ou aux urgences médicales. Ce sont des professionnels de la sécurité qui détiennent une véritable « culture » en ce sens (Weick, 1987). Cette agilité s'est créé par l'imbrication des proximités des SDIS (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015).

Nous avons donc rapproché deux concepts – les proximités et l'agilité – ce qui n'avait été fait que récemment et rarement et à notre connaissance.

Il s'agit d'une première contribution de nos travaux.

**Contribution 1. Nous proposons un enrichissement du rapprochement entre agilité et proximités jusqu'ici très rarement réalisé, dans la complétude des proximités de l'école hollandaise (proximités géographique, cognitive, sociale, organisationnelle et institutionnelle).**

Cette agilité organisationnelle a émergé (Appelbaum, 2017) sur le temps long de l'histoire et s'est maintenue grâce aux proximités créées dans l'urgence, le risque et l'incertitude. Celles-ci



ont influencé fortement les valeurs des SDIS et rendu nécessaire une action collective requérant une cohésion forte. Par la suite, les proximités - de manière réursive – ont alimenté à leur tour la cohésion et permis le développement des valeurs et une meilleure prise en charge de l'urgence, du risque et de l'incertitude.

Concept récent, l'agilité a forcément été peu étudiée sur des acteurs qui, justement, ont construit cette agilité sur le temps long. Ainsi, le modèle de Charbonnier-Voirin (2011) évoque comme levier stable et partagé « *la vision* ». Celle-ci s'appuie sur une représentation partagée dont l'émergence, par définition, prend du temps. C'est à notre avis un deuxième apport.

**Contribution 2. L'émergence de l'agilité organisationnelle, grâce aux proximités créés par l'urgence, le risque, l'incertitude, les valeurs et la cohésion a jusque-là été peu étudiée.**

Pour mener les travaux de recherche de nos essais nous avons utilisé différents modèles en les enrichissant et/ou en les contextualisant dans de nouveaux champs.

Ainsi, le circumplex des valeurs de Schwartz (1992, 2006) a été mobilisé pour étudier un collectif professionnel de sécurité civile en l'occurrence le Service départemental d'incendie et du Nord, dans le cadre du 1<sup>er</sup> essai. Les résultats des personnels du SDIS du Nord diffèrent parfois sensiblement du classement universel (dans près de 70 pays) des valeurs selon le questionnaire Schwartz value system (SVS). Ce constat nous semble démontrer l'importance de la distinction valeurs actives/valeurs admises (Moriez et Grima, 2019).

Un apport intéressant de cette étude a été de constater - grâce aux analyses à partir des équations structurelles élaborées - que le champ de « l'affirmation de soi » du circumplex de Schwartz n'était pas représentatif. C'est un constat majeur qui montre dans un contexte professionnel particulier la « plasticité » des résultats du cadre conceptuel de Schwartz en fonction de différents médiateurs.

**Contribution 3. Une étude des valeurs selon les préconisations de Schwartz (1992, 2006) a été réalisée dans le cadre d'une organisation de sapeurs-pompiers mettant en avant le rôle de l'urgence, du risque, de la mission de service public et l'importance du collectif en tant que médiateurs sur les résultats obtenus.**

Sur le plan de la cohésion d'équipe, les personnels du SDIS du Nord ont été interrogé grâce au Group environment questionnaire (GEQ) lequel alimente le modèle de Carron et al. (1985). Ce questionnaire a été adapté en suivant les recommandations de Carron et Brawley (2000) à un milieu autre que sportif. A notre connaissance c'est l'une des rares fois dans le cadre d'une étude scientifique en management. Nous avons eu connaissance deux articles en ce sens. Celui de Fruhen et Keith (2014), qui plus est sur la cohésion des sapeurs-pompiers professionnels allemands et l'étude de Carless et De Paola (2000). Nous avons enrichi le modèle en tenant compte des dimensions hiérarchiques et relatives à l'urgence et au risque.

**Contribution 4. Le modèle de Carron et al. (1985) a été transposé dans son entièreté dans un contexte purement managérial et enrichi en prenant en compte d'autres dimensions structurantes.**

Au niveau de l'agilité organisationnelle, le modèle de Charbonnier-Voirin (2011), prévu pour étudier l'agilité organisationnelle d'une entreprise privée a été appliquée à des organisations de service public. Il a dû être adapté au SDIS. Ainsi, par exemple, la pratique agile de « création de valeur pour le client » a été remplacée par « création de valeur pour l'utilisateur » et la capacité agile « lecture du marché » par « lecture de l'environnement ».

L'agilité organisationnelle n'a été que rarement et récemment interrogée par le management public. Nous avons cité les travaux de Huron et Bories-Azeau (2022) cependant. Mais à notre connaissance, l'utilisation de ce concept demeure rare en ce qui concerne les organisations publiques, lesquelles sont pourtant face à des défis transformationnels importants à relever.

Sur un territoire administratif, en effet, l'action publique ne peut être efficace qu'en coopérant avec les autres acteurs locaux car le territoire se construit (Raulet-Croset, 2014) et présente des spécificités fortes selon les spécificités des acteurs en place (Huron, 1998). Le SDIS du Sud-Ouest a élaboré des proximités extra-organisationnelles fortes en ce sens dans le domaine de la médecine d'urgence avec le Conseil départemental, les médecins locaux, le SAMU, le SMUR, et l'ARS. L'agilité de cette coopération que nous avons étudiée ne concerne que des organisations publiques et/ou des acteurs détenant des missions de service public. Il s'agit d'une de ses particularités. Nous sommes donc en présence d'un cinquième apport car la mobilisation de ce modèle d'agilité nous semble peu fréquente hors de sa « sphère » naturelle.

**Contribution 5. Une identification des caractéristiques de l'agilité des organisations publiques a été effectuée dans un autre contexte, grâce aux proximités extra-organisationnelles construites avec d'autres acteurs publics ou détenant des missions de service public.**

Pendant longtemps, l'idée de mesure de l'efficacité d'une mission de service public fût ignorée voire tabou. Cependant, à partir des années 80, le New public management (NPM) a essaimé pour devenir un des courants principaux d'influence en management public. Sa finalité est d'être efficace et de tendre vers l'efficacité de l'organisation si bien que Huron (2013) parle en l'occurrence de « valeurs souhaitées ». Ce courant, très inspiré des thèses libérales, fait de la maîtrise des finances un élément fondamental de la valeur d'usage.

Mais ce qui compte est la valeur publique apportée par la qualité des services publics, des relations avec les citoyens et de leur satisfaction. Partant de ce constat, Huron (2013) rappelle que la valeur publique peut être déclinée au niveau de trois éléments: la confiance, le service à un coût stabilisé et les impacts c'est-à-dire la prestation attendue.

Dans un contexte de déficit budgétaire important et de tension sur les ressources l'idée de démontrer son efficacité et son efficience commence aujourd'hui à prendre de l'ampleur. La performance peut ainsi être évaluée dans le cadre de l'agilité organisationnelle et même chiffrée comme nous l'avons vu au niveau de la « valeur du sauvé » dans le cas du feu industriel de l'essai 5. L'explication de cette évaluation était mentionnée dans un partage d'expérience (PEX). Le SDIS du Nord souhaite ainsi valoriser l'action de ses personnels pour que chacun donne un sens matériel à son action. Ce retour d'apprentissage est novateur. Il a d'ailleurs rarement été étudié au niveau de la littérature relative à l'action des sapeurs-pompiers même s'il commence à intéresser certains chercheurs.

Il s'agit donc d'une sixième contribution.

**Contribution 6. Une proposition d'évaluation financière de l'action des sapeurs-pompiers a été proposée à partir de l'exemple d'un feu industriel**

Nous avons expliqué la construction et le développement de cette agilité grâce aux proximités qui se sont créés face à des urgences aux temporalités à la fois courtes et longues. Ainsi a été exploré la voie ouverte par les travaux de Prange (2021) qui parle de « piège de l'accélération » lorsqu'une organisation veut faire preuve d'agilité. Celle-ci est souvent assimilée dans un contexte d'extrême urgence à des mesures rapides et à une flexibilité extrême. Or, même si l'agilité peut présenter ces caractéristiques, elle n'est pas que cela. L'agilité est fonction, nous en avons discuté, de l'urgence et de ses temporalités car celle-ci peut se situer sur l'ultra court-terme ou sur des temporalités longues. La cinétique des événements pris en charge, laquelle est rarement prévisible et anticipable, est aussi importante. En effet l'incertitude va aussi impacter le degré d'agilité nécessaire pour dévoiler et lire les points d'inflexion de la situation. Pour être agile, il faut de ce fait prendre le temps de bien lire l'environnement. Les SDIS ne resteront des HRO qu'à ce prix. Cette émergence constatée dans nos essais a donc été rapprochée du degré d'agilité nécessaire défini par Prange (2021). Elle a le mérite de bien préciser la notion d'agilité, concept souvent galvaudé. Il s'agit ici d'un septième apport.

**Contribution 7. L'identification de la cinétique comme élément de l'environnement des SDIS est essentiel à la construction de leur agilité**

Les proximités sont analysées davantage comme des conséquences que comme des causes. En étudiant le rôle des proximités créés dans le développement des valeurs ainsi que la meilleure prise en charge de l'urgence, du risque et de l'incertitude, nous pensons réaliser un apport. Les proximités jouent de manière circulaire avec les éléments contextuels de l'action des SDIS.

**Contribution 8. Les proximités jouent de manière récursive sur leurs éléments fondateurs que sont l'urgence, le risque, l'incertitude, les valeurs et la cohésion.**

Cette récursivité des proximités joue en grande partie grâce à la cohésion des personnels du SDIS que nous avons évaluée de manière classique et analysée de manière originale en l'envisageant comme « l'instrument » de la récursivité des proximités en tant que médiateur. La cohésion n'est donc pas qu'une émergence alimentant la performance de l'organisation mais est aussi un élément fondateur de ce que le SDIS est substantiellement, et qui s'est construit sur des temporalités très longues sur un plan territorial.

**Contribution 9. La cohésion ne doit pas être perçue comme une fin en soi et un aboutissement mais comme un élément structurel qui se construit sur le temps long en tenant compte pour un acteur local de la dimension territoriale. Elle peut jouer le rôle de médiateur.**

Nous allons maintenant rappeler notre question de recherche qui était la suivante :

**Comment l'agilité des SDIS se relie avec leurs proximités dans un cadre intra-organisationnel et extra-organisationnel ?**

Le tableau 38 synthétise les éléments évoqués, pour ensuite résumer les réponses que nous avons proposées pour y répondre et les enrichissements apportés par nos contributions.

**Tableau 38. Synthèse des contributions**

<b>Contributions</b>	<b>Réponses à la question de recherche</b>	<b>Enrichissements / Gap</b>
<b>1. Rapprochement entre agilité et proximités</b>	En intra-organisationnel (essai 1,2, 3 et 5) En inter-organisationnel (essai 4)	Enrichissement majeur Prise en compte de toutes les proximités de Boschma (2005)
<b>2. Emergence de l'agilité organisationnelle</b>	Rôle des proximités dans l'origine de l'agilité organisationnelle	Source des proximités (urgence, risque, incertitude, valeurs et cohésion)
<b>3. Etude des valeurs selon les préconisations de Schwartz (1992, 2006)</b>	Rôle dans la création directe de la proximité institutionnelle et de l'agilité (levier stable et partagé) Rôle dans la création des autres proximités et de la cohésion, sources d'agilité	Enrichissement du contexte : milieu professionnel, organisation de sapeurs-pompiers Enrichissement du modèle avec la découverte des médiateurs : l'urgence, le risque, la mission de service public et l'importance du collectif

<b>Contributions</b>	<b>Réponses à la question de recherche</b>	<b>Enrichissements / Gap</b>
<b>4. Etude de la cohésion à l'aide du modèle de Carron et al. (1985)</b>	Aspect récursif des proximités sur l'agilité et ses éléments fondateurs à travers le médiateur de la cohésion	Transposition du modèle dans un contexte purement managérial et enrichi en prenant en compte d'autres dimensions structurantes (hiérarchie, urgence et risque)
<b>5. Caractéristiques de l'agilité des organisations publiques</b>	Détermination des proximités intra-organisationnelles chez les SDIS	Adaptation du modèle de Charbonnier-Voirin pour étudier l'agilité d'une organisation détentrice d'une mission de service public
<b>6. Evaluation financière de l'action des sapeurs-pompiers</b>	Détermination de la performance agile d'un SDIS lors d'un sinistre (feu industriel)	Evaluation de la performance d'une organisation détentrice d'une mission de service public
<b>7. Identification de la cinétique comme élément de l'environnement des SDIS essentiel à la construction de leur agilité</b>	Le degré d'agilité dépend de la cinétique de l'évènement	Détermination du bon degré d'agilité
<b>8. Les proximités jouent de manière récursive sur leurs éléments fondateurs.</b>	Les proximités influencent à leur tour leurs éléments fondateurs que sont l'urgence, le risque, l'incertitude, les valeurs et la cohésion	Les proximités ne sont pas que des conséquences mais aussi des causes. Elles peuvent se manifester à travers la cohésion
<b>9. La cohésion est un élément structurel qui se construit sur le temps long en tenant compte pour un acteur local de la dimension territoriale.</b>	La cohésion a joué un rôle important de création des proximités. Elle a joué le rôle de médiateur	Le management public doit inscrire ses recherches sur la cohésion sur un temps long et en y associant le territoire

**Source : auteur**

A partir des études de nos essais et des éléments qui ont été discutés, des préconisations peuvent maintenant être suggérés aux managers pour développer une plus grande agilité organisationnelle.

## 2. Recommandations managériales

Nous les émettrons au niveau des SDIS eux-mêmes. Ces recommandations peuvent dans certains cas être sources d'inspiration pour les acteurs territoriaux dont les missions nous semblent proches et/ou qui coopèrent avec eux (2.1). Ensuite nous suggérerons aussi aux entreprises ou tout autre acteur de s'inspirer de cette démarche agile à travers la proposition de quelques principes et outils managériaux (2.2).

### 2.1 Recommandations managériales aux SDIS

Nous émettons ces recommandations managériales tout d'abord sur le plan des valeurs, des proximités et de la cohésion (2.1.1), puis sur le plan de l'agilité (2.1.2).

#### 2.1.1 Sur le plan des valeurs, des proximités et de la cohésion

Au préalable et avant de présenter trois recommandations, nous nous permettons la remarque suivante qui semble de bon sens mais qui n'est pas toujours suivie. Il est important de bien prendre en compte la culture, les pratiques et routines en d'autres termes les proximités déjà existantes dans les organisations avant de leur suggérer des recommandations. Nous espérons l'avoir démontré. Ainsi, pour les SDIS il est logique de s'appuyer sur l'importance du collectif dans leur culture et d'associer à nos recommandations des pratiques habituelles du type retour sur expériences (RETEX).

##### 1<sup>ère</sup> recommandation : rédiger une charte des valeurs

Le SDIS du Nord a déjà engagé un travail important en déterminant ses valeurs et en les formalisant sous la forme d'une charte (Gamel, Mériade, Sales, 2023). Ce travail de traduction a bénéficié des proximités institutionnelles et cognitives déjà en place. L'étape suivante consistera à promouvoir et développer certaines valeurs en situation managériale telle que celles décrites dans l'essai 1.

Nous nous permettons donc d'émettre la recommandation suivante aux managers publics des SDIS, mais aussi de toute autre institution publique, de rédiger une charte des valeurs. Au vu de nos propres études et des éléments évoqués en ce sens, il semble possible de passer par les étapes suivantes.

- nommer un responsable du projet,
- constituer un « comité » de réflexion qui associe tous les personnels et tous les statuts pour déterminer les finalités, les modalités et les temporalités à travers les questions clés (Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?).
- mener une étude sur les valeurs et leur perception auprès de la population cible.

A ce stade, il est possible de coupler une étude à la fois qualitative en amont puis quantitative en aval comme l'a choisi Beaussé (2021). Une enquête quantitative est donc nécessaire et peut être réalisée comme nous l'avons fait à grande échelle en utilisant un outil robuste comme le SVS de Schwartz.

Nous pensons cependant qu'il faut associer tout le personnel de l'organisation.

- rédiger la charte à partir des résultats obtenus en faisant un travail de communication la rendant opérationnelle et « parlante ». Nous préconisons l'emploi d'images, de citations et d'illustrations des valeurs dans le contexte opérationnel.
- Intégrer réellement la charte dans le management par exemple dès l'arrivée du nouveau sapeur-pompier et en la mobilisant dans les projets du SDIS. Il conviendra aussi d'effectuer des RETEX pour juger de son efficacité.

C'est globalement la démarche suivie par le SDIS de l'essai 1 dont nous incluons la charte dans l'annexe 1.

Ce travail collectif de rédaction de la charte permet de fédérer les énergies et d'envisager en 2<sup>ème</sup> recommandation un travail sur le collectif.

### 2<sup>ème</sup> recommandation : développer la cohésion

Au niveau de la cohésion et au vu de nos résultats, nous préconisons :

- de travailler sur les proximités sociales (amitiés, estime, confiance) pour amplifier la dimension sociale de cette même cohésion. L'opportunité pour les sapeurs-pompiers est d'avoir développé des événements fédérateurs en liaison avec leur activité opératoire qui - comme nous l'avons vu - est le moteur de leur cohésion. Ce sont notamment les activités de l'amicale et le parcours sportif du sapeur-pompier (PSPP) qui est une compétition sur des épreuves proches de leurs missions (course, transport d'un dévidoir, lancé, port de tuyaux etc.). Ces activités mises en sommeil pendant la pandémie de la Covid-19 sont à remettre au goût du jour.
- d'effectuer sur le plan de la cohésion opératoire, un travail sur la responsabilité. Il permettrait de faire progresser la cohésion orientée sur la tâche mais aussi de rapprocher les perceptions pour soi et pour les autres de l'action collective. Nous avons vu en effet dans l'essai 2 que celles-ci ne s'exprimaient pas de la même manière.
- d'améliorer la cohésion des personnels administratifs et techniques (AT) ce qui peut passer par le double statut avec celui de SPV, mais aussi par la possibilité pour les AT de télétravailler dans les CIS où ils sont SPV (voir essai 2),
- de travailler sur le management d'équipe. Au niveau du rôle du management, nous avons évoqué son faible rôle, tel qu'il est perçu par les personnels, dans la construction de la cohésion, au niveau des dimensions sociales et opératoires (voir essai 2). Pourtant la doctrine ainsi que de nombreux auteurs préconisent un management bienveillant qui serait à la source d'une meilleure cohésion. On parle alors de leadership authentique (López et al., 2015). Celui-ci est à développer. Un travail de réflexion est donc à effectuer avec des séminaires et formations sur ce qu'est réellement la cohésion et ses finalités. Il doit être illustré par des applications pratiques de type jeux de rôles. Nous préconisons de faire ce travail en mixant les statuts des participants (officiers, sous-officiers, hommes du rang à la fois SPP et SPV mais aussi des AT). Ces groupes de réflexion pourraient donc s'inspirer des cercles de qualité et surtout se réunir régulièrement pour des RETEX.

Il conviendrait également de travailler sur le sens en se servant des apports de Weick (1993, 1995) et les mettre en pratique avec des mises en situation et des jeux de rôles. Ce travail permettrait aussi de gagner en agilité individuelle (Bornard et Briest-Breda, 2014),

- au niveau du comité de direction, il s'agira de donner du temps à ce projet de développement car comme nous l'avons vu la cohésion se construit sur des temporalités longues. De plus, les niveaux de cohésion sont globalement acceptables (sauf pour les administratifs et techniques). Mais surtout, le management stratégique doit s'inspirer des travaux sur la cohésion multi-équipes (DiRosa et al., 2015) que nous avons étudiée, ce qui est très difficile. Le chantier le plus ambitieux est en effet de gagner en cohésion entre équipes sur le terrain. Ainsi, on peut penser que les synergies seraient importantes car cela développerait les proximités inter-groupes et ferait gagner fortement en agilité. Par définition, cela passe par des RETEX très fins à ce niveau et sur des événements d'ampleur, mais aussi par des collaborations entre SDIS voire avec d'autres administrations : armée, police etc.

La cohésion est un instrument puissant tant pour favoriser les proximités que l'agilité. Elle doit être développée avec mesure et équilibre, en associant le collectif dont elle est justement la finalité. Ce constat est aussi valable pour notre 3<sup>ème</sup> recommandation.

### 3<sup>ème</sup> recommandation

Nous tenons aussi à émettre des recommandations au niveau des technologies. Elles sont en effet des leviers agiles reconfigurables ce qui fera la transition avec le point suivant. Mais il s'agit aussi d'éléments qui, par leur utilisation commune, sont propices à créer des proximités organisationnelles mais aussi cognitives puisqu'elles sont souvent à la source de l'émergence d'un langage technique et riche d'acronymes. Le lexique que nous avons constitué en témoigne. Les SDIS doivent intégrer les technologies les plus avancées. C'est ce qu'ils ont toujours fait (voir introduction) et continue à faire. Le développement des systèmes d'information en géographie (SIG), l'amélioration des logiciels (Artémis® au SDIS du Nord, voir essai 5), l'apparition d'une météo des forêts, l'utilisation d'objets connectés pour la surveillances des forêts, comme au SDIS de la Sarthe (72) par exemple, en sont des exemples révélateurs.

Mais cette nécessité doit être intégrée avec subtilité et surtout dans une démarche anthropocentrique c'est-à-dire en tenant compte de l'usage sans chercher systématiquement une technicité extrême qui, sinon, sera de toute manière sous-utilisée et non appropriée par les personnels des SDIS. C'est l'usage qui compte (Silva, 2015). Ce sont autant de pistes à explorer que nous analyserons plus loin.

Par exemple pour l'usage d'un nouveau système d'information (SI) ou logiciel nous recommandons de :

- nommer un responsable projet à la tête d'un comité de pilotage,
- définir le projet en posant les questions clés (Pourquoi ? Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ?),
- sonder les utilisateurs pour connaître leurs besoins réels et ainsi les associer au projet,



- s'appuyer sur la culture d'entreprise dans le pilotage du projet (histoire et culture des SDIS, valeurs partagées etc.),
- éviter les excès technologiques,
- sur un plan sociologique comprendre et maîtriser au mieux les enjeux de pouvoir et les jeux d'acteurs (Crozier, 1977),
- prendre en considération les freins au changement et vaincre les résistances en écoutant et communiquant,
- effectuer des bilans réguliers,
- bâtir une vision globale des enjeux.

Pour ces recommandations, nous résumons dans le tableau 39, leurs intérêts, effets, précautions à prendre et limites.

**Tableau 39. Recommandations sur le plan des valeurs, des proximités et de la cohésion**

<b>Recommandations</b>	<b>Intérêts</b>	<b>Effets</b>	<b>Précautions à prendre</b>	<b>Limites</b>
<b>Rédiger une charte</b>	Traduction des valeurs de manière opérationnelle	Développement des proximités Meilleur management Amélioration de la prise de décision-(voir essai 1, tableau 11)	Associer l'ensemble des acteurs Eviter les biais Inscrire la charte dans la durée	Difficile de créer un outil de synthèse Adhésion réelle de tous les acteurs à la démarche
<b>Développer la cohésion</b>	Développer les proximités institutionnelle, sociale, cognitive, organisationnelle et l'agilité	Meilleure entente Amélioration de l'efficacité sur le terrain	Associer l'ensemble des acteurs Prendre le temps de faire émerger la cohésion	Une cohésion trop forte peut être contreproductive si les objectifs distaux et proximaux ne suscitent pas l'adhésion (fourche de Schachter, 1951 et théorie MTS DiRosa et al., 2015)
<b>Appliquer une démarche de projet au niveau technologique. Exemple d'un nouveau SI ou logiciel</b>	Développer les proximités organisationnelles et sociales et l'agilité organisationnelle	Meilleure prise en charge du changement technologique Développement de la cohésion (approche anthropocentrique)	Associer l'ensemble des acteurs Eviter une démarche technocentrique	Démarche chronophage Difficile de vaincre certaines résistances

Source : auteur

Nous allons maintenant émettre des recommandations au niveau de l'agilité organisationnelle.

### 2.1.2 au niveau de l'agilité organisationnelle

Il est opportun de pérenniser les proximités pour gagner en agilité et en fiabilité (2.1.2.1), de travailler sur les degrés d'agilité (2.1.2.2) et de conserver et développer un lien territorial fort (2.1.2.3).

#### 2.1.2.1 Pérenniser les proximités et gagner en agilité et fiabilité

Il conviendra tout d'abord pour les SDIS de conserver cette agilité face à un environnement qui gagne en complexité. En effet, de nouveaux risques porteurs de nouvelles incertitudes sont apparus ces dernières années. D'autres incertitudes sont peut-être présentes mais non décelées. Les doctrines devront s'adapter et l'on demandera probablement au sapeur-pompier plus d'autonomie sur le terrain mais aussi plus de protection pour lui-même (Saint Jonsson et al., 2019).

Cependant, l'essentiel pour les SDIS sera de pérenniser ces proximités qu'il a sût constituer pour créer des leviers agiles. Mais rien n'est acquis et nombreux sont les éléments à prendre en compte pour cela. En effet, les mentalités évoluent et les sapeurs-pompiers craignent par exemple le manque de motivation à devenir volontaire. Jusqu'à présent ce doute ne s'est pas concrétisé malgré des périodes de moindre engouement. Perdre une partie du vivier des volontaires diminuerait ce « *slack* » important en ressources humaines qui permet d'être agile. Y aura-t-il autant d'engouement à vouloir être sapeur-pompier ? Le même dévouement ? Le même investissement surtout pour les volontaires qui doivent concilier leur engagement avec leur activité professionnelle ? Cela pourrait avoir une influence sur les valeurs, la cohésion et impacter négativement les proximités sources d'agilité. Nous recommandons donc aux SDIS de réfléchir au statut du volontaire et à l'adapter en concertation avec leurs partenaires. Celui-ci semble en péril car il existe des jugements remettant en cause ce cadre « hybride » proche du bénévolat mais qui fait l'objet d'indemnisations financières. La loi du 20 juillet 2011, dite loi Morel-A-L'Huissier, relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires précise ce cadre juridique. Mais de récents jugements parfois contradictoires fragiliseraient potentiellement ce statut (arrêt de la Cour administrative d'appel de Lyon du 15 février 2023 et décision du tribunal administratif de Strasbourg du 24 mai 2023). Une reconnaissance de contrat de travail, donc du salariat, à l'encontre de l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires pourrait mettre en péril l'action des SDIS. Elle grèverait les budgets alloués par les Conseils départementaux et mettrait donc en tension le nombre de volontaires mobilisables. Il s'agit donc d'une ressource capitale pour les SDIS car elle constitue une réserve très importante et rapidement mobilisable qui leur permet de gagner en agilité et d'agir en HRO. Pour les SDIS il convient donc de :

- développer le statut de jeune sapeur-pompier (JSP entre 11 et 18 ans) qui sont les SPV de demain puis les SPP d'après-demain. Leur communiquer les valeurs des SDIS favorisera les proximités.

Pour cela, il s'agira pour les SDIS de se rapprocher des collèges et des lycées. Cette idée est d'ailleurs déjà enclenchée car de nombreux établissements scolaires proposent des formations dans le cadre du statut de jeune sapeur-pompier (JSP) ou des sensibilisations aux métiers de la sécurité civile pris en compte dans le cursus scolaire. L'intérêt est de donner des perspectives sur le temps long.

- développer les relations avec les établissements de l'enseignement supérieur pour promouvoir le statut de SPV mais aussi communiquer sur les possibilités d'effectuer des stages diplômants dans des SDIS, terrain auquel les étudiants ne pensent pas en priorité et qui peut susciter des vocations.
- faciliter les relations avec les employeurs des SPV car l'implication de ces derniers peut avoir un coût certain pour les entreprises dont ils sont salariés (voir aussi l'essai 4). Des dispositifs existent déjà comme le label "employeur - partenaire des sapeurs-pompiers" qui permet de communiquer sur son image entrepreneuriale. Il est cependant difficile de convaincre. Les meilleures solutions passent probablement par une communication pédagogique. Ainsi, le droit du travail et les tribunaux français imposent des obligations très lourdes à l'employeur en matière de sécurité au travail. Disposer de sapeurs-pompiers volontaires dans son établissement permettrait en amont de sensibiliser les personnels et de gagner un temps précieux en cas d'accident. Cette mise en perspective sur le plan humain et sur le plan des responsabilités peut autoriser une meilleure perception de ces travailleurs également SPV.
- développer le statut de sapeur-pompier expert. Celui a été défini par un arrêté du 30 mars 2006. L'expert est recruté lorsqu'il détient une compétence qui n'est pas présente dans un SDIS. Son rôle est celui de conseiller et non de décideur. D'après une enquête menée par Lenesley et Gautier (2017), les experts seraient en grande partie des psychologues ou des spécialistes de risques particuliers, mais pas seulement, car l'on trouve aussi des experts en management ou en communication par exemple. Ces experts émettent le souhait de constituer des communautés dans leurs domaines de compétences pour partager les bonnes pratiques ce qui, à leur dire, permettrait d'en faire profiter les autres SDIS. Au vu de l'évolution de la complexité des événements, des risques psychosociaux et des changements sociétaux ce type d'expertise pourrait favoriser une meilleure lecture des situations – sans préjudice de l'écoute du terrain bien sûr. Sachant qu'il y aurait environ 600 experts (ce qui est faible) ce statut est donc à développer.
- faire intervenir d'anciens sapeurs-pompiers pour transmettre « l'héritage » historique de leur culture ou, de manière plus pragmatique pour des tâches logistiques ce qui soulage les sapeurs-pompiers qui consacrent ainsi plus de temps aux interventions et à l'entraînement.

Les SDIS du Nord et du Centre - département pourtant bien pourvus en SPV pour ce dernier - ont déjà engagé des actions en ce sens qui sont à développer comme par exemple la mise en place de jours de télétravail en Centres d'intervention et de secours (CIS) au SDIS du Nord. Par ailleurs, le SDIS de la Haute-Loire (43) a créé des équipes de soutien de sapeurs-pompiers retraités pour assurer des tâches logistiques. L'idée est de dégager du temps aux SPV et SPP de ce département. Ceux-ci sont en effet peu nombreux avec une écrasante majorité de volontaires. Par exemple, les départements des Alpes-de-Haute-Provence et des Vosges fonctionnent avec plus de 95% de volontaires et 18 départements (dont le SDIS du Sud-Ouest que nous avons étudié et celui de la Haute-Loire) avec 90 à 95% de volontaires. Nous rappelons pour faciliter l'interprétation de ces chiffres que la moyenne nationale de SPV dans les SDIS est de 83% (rapport 2022 de la DSGC du ministère de l'Intérieur et des outre-mer sur les SDIS).

En effet le problème de certains SDIS est potentiellement d'être confronté à des « déserts sécuritaires » en matière de défense civile.

#### *2.1.2.2 Adopter les bons degrés d'agilité*

Les SDIS disposent ainsi de proximités intra-organisationnelles, mais aussi inter-organisationnelles avec leurs partenaires, qui leur permettent d'actionner de nombreux leviers agiles (Charbonnier-Voirin, 2011) pour coopérer et faire face aux événements, maîtriser les changements (cinétiques), les risques et l'urgence. En fonction de ces éléments, il faut adopter les bons degrés d'agilité, appelés orbites (Prange, 2021) car elle nécessite des ressources et il ne faut pas les galvauder. Ainsi, face à un environnement calme, il suffit d'actionner les leviers stables et partagés. C'est l'ancrage (Appelbaum, 2017). A partir de cet ancrage, les deux autres orbites nécessitent davantage de leviers reconfigurables à actionner s'il apparaît des turbulences. Les capacités agiles de lecture de l'environnement nécessitent des moyens supplémentaires face à l'incertitude que, par définition, il est très difficile d'anticiper. L'agilité passe alors par des structures flexibles et souples assurant une communication avec le terrain pour bien diagnostiquer et décrypter un environnement complexe et insaisissable.

Nous avons résumé nos analyses dans le tableau 34 (chapitre 5, paragraphe 3.2) qui caractérise la complexité des environnements en fonction des critères de l'urgence, de l'incertitude et de la cinétique de l'évènement.

Le tableau 40 montre les indices permettant de repérer le degré d'intensité de ces paramètres et des exemples non exhaustifs en rapport.

**Tableau 40. Indices des paramètres déterminant les degrés d'agilité**

Paramètres		Indices	Exemples
Urgence	Instantanée	Présence de risques réels dans un bref délai	Interprétation alertes météo (cas D) Pandémie de la Covid-19 (cas A) : présence du virus sur le territoire
	Sur le temps long	Maintien sur le long terme de risques réels	Urgence médicale (cas B) : infrastructures hospitalières insuffisantes Offre hospitalière rigide
			Pandémie de la Covid-19 (cas A) : présence du virus sur le territoire
Cinétique		Points d'inflexion entraînant une accélération de l'événement	Pandémie de la Covid-19 (Cas A) : accélération des contaminations (point d'inflexion du 13 mars 2020)
			Feu industriel (cas C) : avec point d'inflexion de la défaillance du DECI (défense extérieure contre l'incendie) et la découverte de la bassine d'eau.
Incertitude		Impossibilité plus ou moins grande d'émettre des probabilités sur les scénarios possibles (voir tableau 32)	Pandémie de la Covid-19 (cas A) : nécessité de formuler quatre situations envisageables. Travail des cellules pour déceler l'incertitude
			Episode pluvio-orageux (cas D) : incertitudes sur la mobilisation des personnels après le 1 <sup>er</sup> confinement et quant à l'évolution météorologique.

**Source : auteur**

La présence de plusieurs indices caractérisant les paramètres de l'urgence, de l'incertitude et de la cinétique détermineront les degrés d'agilité à adopter (voir aussi le tableau 34). Bien entendu, les urgences peuvent être rendues ponctuellement plus prégnantes par un point d'inflexion alors que, pendant la presque totalité de l'intervention, elles sont maîtrisées. C'est le cas pour le feu industriel (C). C'est aussi ce qui explique que les orbites agiles 1,2 et 3 doivent être actionnées en même temps en continu lorsque l'environnement est très complexe comme pour la pandémie de la Covid-19 (cas A) ou seulement complexe par séquence comme dans le feu industriel (cas C) ou l'épisode pluvio-orageux (cas D) qui nécessitent des orbites 1 et 2. L'offre médicale d'urgence (cas B) est un cas particulier car l'urgence est modérée avec assez peu d'incertitude

ce qui rend l'environnement relativement simple à appréhender. Mais il devient plus compliqué du fait que cette urgence est présente sur la durée d'où également la nécessité d'orbites 1 et 2 même si l'évènement est moins complexe à analyser (tableau 34). Les capacités agiles de lecture de l'environnement apparaissent ici fondamentales (Bornard et Briest-Breda, 2014) pour que les managers puissent repérer les indices leur permettant d'adopter les bons degrés d'agilité pour leur SDIS. Nous avons vu que les paramètres permettant de qualifier la complexité d'un environnement étaient l'urgence, la cinétique et l'incertitude. Il faut donc travailler les agilité individuelles permettant de repérer ces indices. Le tableau 41 regroupe les principales capacités individuelles agiles à développer.

**Tableau 41. Capacités agiles individuelles nécessaires pour faire face aux paramètres de l'urgence, de la cinétique et de l'incertitude**

<b>Capacités agiles individuelles (Bornard et Briest-Breda, 2014)</b>		<b>Paramètres pris en charge par détection des signaux</b>
<b>Catégories</b>	<b>Types</b>	
<b>Agilité d'apprentissage</b>	Capacités à se servir des expériences passées	Urgence Incertainité jusqu'au niveau 3 (tableau 32) Cinétique
	Capacités de traitement de l'information	Incertainité jusqu'au niveau 3
<b>Agilité mentale</b>	Capacité à reconnaître les changements environnementaux dans l'environnement ; à identifier ce qui est nouveau	Cinétique et points d'inflexion Incertainité niveau 4 et 5 (tableau 32)
<b>Agilité cognitive</b>	Capacités d'anticipation	Urgence sur la durée
	Capacité de résilience	Incertainité Urgence Cinétique (si l'inflexion aggrave l'évènement)
	Capacités à remettre en cause son évaluation de la situation	Cinétique et point d'inflexion Incertainité niveau 4 et 5 (tableau 32)
	Capacité à réévaluer son modèle mental en réponse à un feed-back dynamique	Cinétique et point d'inflexion Incertainité niveau 4 et 5 (tableau 32)

Source : auteur

Acteurs locaux, les SDIS doivent conserver et développer leurs liens avec les territoires de leurs compétences.

### *2.1.2.3. Conserver et développer un lien territorial fort*

Un SDIS doit vivre en symbiose sur son territoire. Son substrat est composé de ses valeurs et de sa cohésion interne qui s'alimentent mutuellement. Il s'agit de son socle. Mais il faut pour les SDIS pérenniser les liens avec les territoires, lesquels accueillent souvent de nouvelles populations avec lesquelles il faut maintenir et développer les liens de proximités,

Nous rappelons le rapprochement opportun effectué par Tiberghien (2010) entre les concepts de pratiques HRO et le concept de Territoire à dangerosité inhérente (TDI). Les pratiques culturelles territoriales adaptées à l'espace doivent être transmises aux habitants et surtout aux nouveaux entrants. Par exemple, les SDIS des Bouches-du-Rhône (13), de l'Hérault (34) et du Var (83) mènent avec les acteurs publics territoriaux concernés des opérations de sensibilisation auprès du grand public sur les bonnes pratiques en matière de débroussaillage en prévention des feux de forêt. Mais la liste de ces SDIS n'est pas exhaustive et les domaines de communication sur les bons usages territoriaux sont nombreux. Citons également, les SDIS de l'Aisne (02), du Loiret (45) et du Morbihan (56) pour leurs coopérations avec les agriculteurs locaux dans la prévention et la prise en charge des risques d'incendie en milieu agricole.

Avec ses partenaires institutionnels de l'urgence (SAMU, ARS, médecins etc.), les coopérations sont à développer car elles peuvent être sources de proximités et donc d'agilité en tant que leviers et pratiques agiles comme. Nos essais ont démontré ce raisonnement. C'est le cas aussi directement des valeurs et de la cohésion qui permettent – notamment dans l'urgence – de créer de l'agilité.

Ce système alimente tous ces éléments de manière imbriquée et circulaire créant ainsi des agilités multiples. Il peut s'inspirer de la pensée complexe d'Edgard Morin (2004). Les éléments dialoguent entre eux de manière récursive. Ils doivent s'interroger en permanence en gérant les contradictions du système (par exemple un conflit de valeurs ou un conflit d'usage). Ce qui permet de les dépasser réside essentiellement dans la stabilité et la cohérence du système qui lui assure son équilibre au sens homéostatique entre cohésion, valeurs et proximités.

Ici plus que jamais, l'agilité permet « d'épouser » l'incertitude (Nijssens et Paauwe, 2012) et confère à l'organisation, flexibilité, souplesse et résilience.

Ainsi doit s'incarner un SDIS à la fois solide et ancrée sur ses valeurs et sa cohésion, lesquelles créent de la proximité, mais aussi agile quant à sa lecture de l'environnement en termes d'urgence, de risque et d'incertitude pour y répondre efficacement de manière adaptative.

Nous pouvons aussi suggérer des recommandation pour tout type d'organisation désireuse de renforcer son agilité.

## *2.2 Des pistes pour tout type d'organisation désireuse de renforcer l'agilité*

Nous les exprimons au niveau de l'agilité et des proximités (2.2.1) mais aussi de la cohésion qui exprime les proximités pour davantage d'agilité (2.2.2). Enfin, la plasticité des structures organisationnelles des SDIS peut être une source d'inspiration pour les entreprises (2.2.3).



### *2.2.1 Pourquoi et comment être agile ?*

Tout d'abord, le manager qui souhaite développer l'agilité de son organisation doit réfléchir à ce qu'elle est au plus profond d'elle-même. C'est « l'être » de Prange (2021) et cette identité doit être rapprochée pour une organisation de son contexte afin de comprendre les proximités en son sein.

Dans sa réflexion, le manager pourrait également envisager de tester l'agilité de son entreprise. De nombreux outils existent en ce sens (voir supra, chapitre 2). L'agilité est en effet un concept « fourre-tout » pour beaucoup de managers qui, en définitive, n'arrivent pas à en délimiter les contours. Des critères d'évaluation clairs leur permettraient d'estimer l'agilité de leur organisation. Cela serait fédérateur pour les personnels dans le cadre d'un projet d'amélioration de cette agilité. Un exemple intéressant de mesure de l'agilité est donné par l'outil construit par Sabben (2020), lequel analyse et mesure l'agilité dans le domaine de la conduite du changement.

Ensuite, l'organisation doit être consciente de son environnement et déterminer l'agilité nécessaire pour y faire face tout en répondant à ses missions car celle-ci a un coût (Teece et al., 2016, principe 4 du tableau 30). Être agile pour être agile n'est pas agile.

Nous avons souligné dans l'essai 1 sur les valeurs du SDIS du Nord l'importance des valeurs pour guider les comportements car elles sont intégrées dans les habitudes et routines (donc sans contrôle) mais aussi dans les règlements (doctrines en tant que sources formalisées de proximités institutionnelles). Ces valeurs sont alors admises (Morez et Grima, 2019) par l'organisation en fonction de son contexte environnemental. Ainsi dans l'essai 1 nous avons déterminé quatre médiateurs contextuels qui permettent l'expression des valeurs du SDIS du Nord. Pour rappel, il s'agit du collectif de travail (donc de sa cohésion), de la mission de service public, de l'urgence et du risque. Certains éléments sont à nuancer. Toutes les entreprises n'évoluent pas dans un contexte d'urgence extrême. Mais il est intéressant de prendre le temps de s'interroger ensemble sur ce que nous sommes, donc sur nos valeurs ; d'analyser la place du collectif ; de réfléchir sur la mission de l'entité et sur les éléments environnementaux à prendre en compte. Aucune entreprise ne peut être agile sans connaître son essence et son identité qui sont autant de leviers stables et partagés.

Ces derniers éléments naissent et se développent progressivement, raisons pour lesquelles le manager doit rester humble et prendre le temps. L'agilité souvent synonyme de rapidité est un concept trop galvaudé ce qui nuit à sa définition. Nous espérons ainsi que nos travaux permettront aux managers de comprendre quelle est sa juste utilité qui est de faire face à des situations d'urgence, incertaines ou à risques. Sinon des capacités adaptées (Teece et al., 2016) et des proximités normales et équilibrées suffisent

Michelin, à partir d'une de ses usines d'Amérique du Nord a réfléchi à un système de gestion de crise qui a vocation à s'implanter sur l'ensemble du groupe. Ce système s'appuie sur des bases c'est-à-dire un socle (formations spécifiques, simulations, mise en place d'un manuel de crise etc.). Ensuite, une grande flexibilité est laissée aux cellules de crise (De Vittoris et al., 2022). Confiance est donc par la suite laissée au terrain pour éviter toute « perturbation cognitive » (p.124). Cet exemple semble se rapprocher des organisations agiles mises en place

par les SDIS qui reposent également sur des fondamentaux. Un autre parallèle apparaît aussi dans le fait de ne pas perturber les proximités cognitives déjà construites notamment dans les simulations de crise. Ainsi, l'entreprise détient un levier pour être plus résiliente. Les auteurs parlent d'homogénéité et de maîtrise des fondamentaux. Un parallèle nous semble donc possible avec l'agilité organisationnelle et les proximités qui les fondent dans les SDIS.

Lagadec (2012, p. 51) précise qu' « il faut se préparer à être surpris. Si les outils restent importants, il faut porter les efforts sur le pilotage, sur la capacité à redéfinir rapidement des visions, de l'architecture organisationnelle, de la logique opérationnelle. » Lagadec (2012) préconise d'anticiper, de mettre l'accent sur la détection des signaux faibles, mais aussi des signaux « aberrants » ce qui nous semble demander une agilité individuelle très élevée.

Notre étude peut donc inspirer les managers sur le degré d'agilité à suivre pour faire face à un événement incertain, risqué, urgent et d'une manière générale complexe. Nous avons évoqué à ce niveau le problème de l'appréhension de l'urgence qui est difficile à percevoir et parfois irrationnelle (Aubry, 2003 et 2006). Il en est de même pour l'incertitude qui souvent n'est même pas décelée et qui pour être levée nécessite beaucoup d'efforts en amont.

En filigrane est le temps qui doit devenir un allié. Il faut anticiper ce qui est du domaine du risque et bâtir sur le temps long ce qui permettra de faire face de manière agile à la complexité.

La liste n'est pas exhaustive mais nous voyons ici trois domaines à développer particulièrement :

- les proximités sociales entre personnels qui permettront de bénéficier de ressources humaines fortes donc redéployables,
- des technologies homogènes et fédératrices (proximités cognitives) dans une approche anthropocentrique,
- la culture organisationnelle qui fédère pour mieux coopérer et maîtriser les changements.

Le manager doit donc savoir gérer les urgences mais aussi se donner du temps pour construire cette agilité.

Dans le même ordre d'idée, les éléments qui bâtissent l'agilité doivent être compris et développés. L'exemple de la cohésion que nous avons étudiés dans l'essai 2 est éclairant.

### *2.2.2 Créer de la cohésion passe par des proximités fortes et facilite leur création*

La cohésion ne se décrète pas. Il s'agit d'une émergence qui prends du temps et exige un travail managérial d'accompagnement très important. Tout d'abord, la cohésion ne peut se développer que si la mission de l'entité et ses conditions d'exercice sont bien définis en adéquation avec les valeurs admises donc les proximités institutionnelles. La dimension opératoire est fondamentale. Ce sont ces mêmes proximités institutionnelles (à travers les doctrines mais aussi les habitudes et routines), cognitives (expériences et langage commun), organisationnelles (communes et temporaires) et sociales (confiance et réputation) qui développent la cohésion orientée sur la tâche.

Du point de vue de la dimension sociale de la cohésion, il est ensuite opportun d'admettre et d'encourager des valeurs d'ouverture aux autres telle que la bienveillance. Ces éléments

peuvent également permettre la naissance de proximités sociale (amitiés), cognitives (meilleure compréhension) et organisationnelle (culture identique) qui seront autant de leviers agiles reconfigurables.

Mais il ne faut pas que les dissonances soient trop importantes entre :

- ce que pensent les individus et ce que l'organisation promet,
- la perception qu'ont les individus et leur vision de la perception des autres que nous avons étudiée au niveau de la cohésion. Nous préconisons donc aux entreprises d'utiliser le questionnaire de Schwartz sur les valeurs dans leur processus de recrutement.

Les SDIS ont d'ailleurs intégré cette dimension indirectement puisque les SPV (qui ont assimilé les valeurs promues par les sapeurs-pompiers) constituent son principal vivier de recrutement. Une entreprise peut très bien faire de même en écrivant sa charte des valeurs et en testant un candidat à l'emploi au niveau des valeurs.

### *2.2.3 Les organisations mises en place par les SDIS, sources d'inspiration*

Le cas des SDIS nous semble aussi éclairant au niveau des structures organisationnelles mises en place, notamment les organisations temporaires dites également éphémères. La structure est l'armature sur laquelle circule l'information donc elle permet la communication. Être agile c'est construire en s'en inspirant des structures reconfigurables pour faire face à des problèmes en liaison avec le terrain et éviter ainsi des organisations en silos. Nous pensons comme possibilité de mettre en place ce type d'organisation à :

- des événements commerciaux que peuvent connaître une entreprise (baisse du chiffre d'affaires, problèmes de sécurité des produits)
- des projets structurants (changements stratégiques, fusions d'entreprises etc.)
- des groupes de réflexion de type cercles de qualité par exemple, ou de retour et partage d'expériences. L'objectif pouvant être de passer à une vraie culture organisationnelle en ce sens.

Bigley et Roberts (2001) ont étudié l'ICS qui est une forme d'organisation temporaire (voir supra chapitre 1). Ainsi, ils retiennent trois sources de performance pour ces structures. Même si leur contexte est différent, nous pensons que ces réflexions peuvent être au moins sources d'inspiration pour une entreprise. Les deux auteurs nomment ces mécanismes la structuration, le soutien organisationnel à l'improvisation limitée et les méthodes de gestion de la cognition. Examinons en quoi une entreprise peut mettre en application ces trois éléments.

- les mécanismes de structuration. L'agilité passe par une bonne lecture de l'environnement pour bâtir les strates nécessaires à une structure. Celle-ci se bâtit par le « bas ». Alors que c'est souvent l'inverse dans les entreprises où elle est imposée par le haut. Elle évolue en fonction des circonstances. La « *migration de l'autorité* » est à envisager vers d'autres personnes qui détiennent une expertise spécifique.
- le soutien organisationnel à l'improvisation limitée. Face à la complexité de certaines situations, le responsable ne peut pas tout percevoir et doit donc laisser une part d'autonomie à ceux qui sont sur le terrain pour improviser. Cela est possible grâce au travail cognitif suivant.

- les méthodes de gestion de la cognition permettent de faire une représentation mentale commune et ainsi de donner du sens à l'action.

Par exemple pour la mise en place d'une fusion, il apparait essentiel de construire du sens (méthode de gestion de la cognition) et de passer par une bonne gestion du cycle de vie de l'équipe temporaire mise en place pour mener à bien ce projet de rapprochement d'entreprises. Rappelons au passage que ces rapprochements connaissent souvent des difficultés à cause de proximités trop éloignées entre les entités et/ou un manque d'agilité du projet de fusion. Les recommandations suivantes nous paraissent intéressantes pour faciliter ce type de projet.

- Il faut d'abord créer une vision commune lors de cette première phase où l'on doit donner du sens à l'action. Cela passe par les proximités potentiellement existantes ou en gestation. Il faut donc les favoriser et les développer. Ce travail peut être mené par des questions fondamentales qui sont : « pourquoi suis-je ici dans ce projet ? » « Qui êtes-vous ? » « Que pouvons-nous être et faire ensemble ? » Il faut créer un « *état d'esprit partagé* » (Nijssens et Pauwes, 2012).
- Ensuite, le comité de suivi du projet de fusion peut se mettre en place avec des représentants des entités concernées dans la phase de structuration et s'étoffer au fur et à mesure de l'avancement du projet. Une « *migration de l'autorité* » est souvent nécessaire et à préconiser dans ce type de situation du fait des asymétries d'information sur les entités respectives concernées. Le soutien organisationnel à l'improvisation limitée est alors à encourager.
- L'organisation éphémère passe nécessairement par une réflexion sur le degré de décentralisation pour faire face à la complexité des situations à laquelle elle réponds. Nous avons aussi illustré ce débat dans le cadre de notre réflexion sur le contrôle et l'écoute (Vidal et al., 2010).
- Ensuite, il s'agit pour cette structure éphémère de prendre en compte les difficultés propres à toute conduite du changement (comprendre les enjeux de pouvoir, rassurer, prendre en considération, et vaincre les résistances au changement des deux entités en écoutant et communiquant. Les retours sur expériences au fil de l'évolution du projet sont déterminants et à encourager.
- En fin de projet, il s'agira d'effectuer un bilan qui permet de capitaliser sur les bonnes pratiques, mais aussi de célébrer les réussites du projet de fusion.

Les organisations peuvent s'inspirer du degré d'agilité requis inspiré des orbites de Prange (2021) que nous avons discutés au niveau de la prise en charge des paramètres de la complexité. Par exemple, si nous reprenons l'exemple du projet de fusion, un travail spécifique sur l'urgence et l'incertitude peut s'inspirer de nos analyses précédentes.

Cependant, nous avons souligné (chapitre 5, 1.4.1) que les SDIS présentent les caractéristiques des organisations temporaires de manière spécifique. En effet, elles bénéficient de leurs proximités cognitives en terme de langage commun, sociales pour la confiance et institutionnelles qui leur donnent visions et valeurs. De plus, l'urgence qui est leur ADN les pousse à agir avec ces structures éphémères, c'est donc un mode de fonctionnement habituel pour eux. Ici les organisations temporaires mises en place par les sapeurs-pompiers ne doivent pas être imitées au sens strict mais être sources d'inspiration à notre avis.

### 3. Limites de nos recherches et futures pistes à explorer

Le chercheur se doit d'avoir en tête les limites de son travail (3.1) qui sont autant de voies de recherches futures, mais en ouvrent aussi des nouvelles (3.2.).

#### 3.1 Les limites de nos études

Nos recherches sur les SDIS présentées dans cette thèse se sont déroulées de juillet 2019 à juillet 2023. Elles ont bien évidemment des limites car nous ne prétendons pas à l'exhaustivité et certains évènements ou éléments n'ont pas pu être pris en compte.

Ainsi, nous avons étudié la prise en charge par le SDIS du Centre de la pandémie de la Covid-19 lors du 1<sup>er</sup> confinement au printemps 2020. Cependant, nous avons manqué de temps pour aller-au-delà et poursuivre nos études sur des temporalités plus longues.

La cohésion du SDIS du Nord, elle, a été mesurée courant 2019. Les résultats auraient-ils été différents suite à l'incertitude de cette pandémie ? La mobilisation conséquente des sapeurs-pompier volontaires de ce SDIS lors de l'épisode pluvio-orageux de 2020 (essai 5) nous enclinent à un certain optimisme quant au maintien de cette cohésion mais sans certitude.

D'une manière générale, la pandémie de la Covid-19 a eu des impacts notables dont les effets sont encore difficiles à évaluer. A l'incertitude de l'épidémie se sont rajoutées des interrogations sur les plans sociétaux et professionnels. Mais nous manquons de recul pour les analyser.

De surcroît, nous n'avons pas eu le temps de nous intéresser à des évènements de grande ampleur comme les mégafeux de forêt – alors qu'il s'agissait d'un de nos projets – et à l'agilité nécessaire pour y faire face. Ce seront autant de voies de recherche dans l'avenir.

#### 3.2. Des pistes de recherche à explorer

Il serait donc intéressant de poursuivre dans l'avenir nos travaux (3.2.1) mais aussi d'envisager d'autres pistes en rapports avec les thématiques envisagées dans cette thèse (3.2.2).

##### 3.2.1. Prolongements de nos travaux

Nous évoquerons deux prolongements possibles, mais il y en a bien d'autres. Tout d'abord une poursuite de nos travaux sur le terrain des proximités et de l'agilité (3.2.1.1) et ensuite une étude plus approfondie de la cohésion dans de nouvelles perspectives (3.2.1.2).

##### 3.2.1.1. Proximité institutionnelle et agilité individuelle

In fine, l'agilité organisationnelle permet les capacités agiles qui sont en grande partie individuelles au niveau de la lecture de l'environnement. Face à des évènements et des crises de plus en plus complexes avec des contextes marqués par de nouveaux risques et incertitudes sous contrainte d'urgence, le sapeur-pompier doit lui aussi gagner en agilité.

Cette nécessité est en général perçue par les SDIS mais peut susciter des dissonances au niveau des proximités institutionnelles et de certaines valeurs. En effet, elle va à l'encontre du

classement très médiocre de la valeur d'Autonomie à la 7<sup>ème</sup> place de notre enquête de juillet 2019. Le sapeur-pompier doit pourtant gagner en agilité individuelle mentale et cognitive (Bornard et Briest-Breda, 2014) tout en s'insérant avec esprit de corps dans le collectif.

Un travail de recherche et de rapprochement de ces deux aspects serait donc à effectuer. Sur ce plan l'analyse - inspirée de Foucault - de Dietrich et al. (2016) nous semble proposer une perspective intéressante lorsqu'ils parlent de l'impact de la discipline avec « l'incorporation du cognitif dans le geste ou l'efficacité des routines gestuelles comme repères cognitifs face au risque » (p. 109).

### *3.2.1.2. Evolution de la cohésion et imbrication des cohésions*

Nos travaux sur l'évaluation de la cohésion pourraient être prolongés sur deux plans :

- tout d'abord d'un point de vue quantitatif pour analyser son évolution chiffrée notamment après la période post-Covid-19,
- ensuite, il conviendrait d'affiner le degré de nos analyses en nous inspirant des analyses MTS pour étudier comment les différents collectifs travaillent pour atteindre leurs objectifs proximaux mais aussi leur objectif distal commun.

### *3.2.2. Autres pistes de recherche envisageables*

Elles concernent l'approche technologique à adopter (3.2.2.1) et une meilleure prise en compte de la complexité par les SDIS (3.2.2.2).

#### *3.2.2.1. L'approche technologique*

Comme de nombreux métiers, l'activité des SDIS va également être impactée par les nouveaux outils technologiques. Nous avons encouragé leur usage en tant que recommandation managériale et allons en détailler certains.

Le SDIS utilise depuis longtemps des technologies informatique et numérique ce qui lui a permis, par exemple, d'alimenter son système d'information géographique (SIG). Mais de nouveaux outils et innovations apparaissent comme :

- la météo des forêts basée sur l'Indice Forêt Météorologique (IFM) qui tient compte des paramètres de la température, de l'humidité de l'air, de la vitesse du vent, des précipitations, etc.,
- l'arrivée de robots sapeurs-pompiers qui risque aussi de modifier grandement les routines et façon de travailler,
- le port et l'emploi de nouveaux matériels de protection car l'attachement culturel des sapeurs-pompiers à leurs matériels traditionnels est fort (Saint Jonsson, 2019).

Ces technologies doivent être aussi envisagées comme sources de proximités notamment cognitives et organisationnelles.

Une politique d'innovation est portée depuis 2018 par la mission « stratégie et prospective » de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (DGSCGC). Mais pour la sécurité civile l'organisation est duale avec l'Etat et les départements (pour les SDIS). Les SDIS ont ainsi une autonomie et la DGSCGC perd de vue l'ensemble de la politique d'innovation ce qui est à la fois un atout et un handicap (Chevallier et al., 2020). La proximité géographique autorise une meilleure transmission des connaissances et renforce la confiance (voir chapitre

3). Il est cependant risqué de limiter les échanges pour innover à un territoire restreint. Cela peut constituer un frein. Chevalier et al. (2020) mettent en avant le peu de familiarité des SDIS par rapport au terrain de l'innovation et à d'éventuelles coopérations avec des entreprises en ce sens. Les auteurs relèvent cependant que « au regard de la littérature sur la proximité, l'hypothèse serait que l'ancrage territorial des SDIS semblant être important et la proximité géographique entre les SDIS très faible, le transfert de connaissances est rendu compliqué. Pour autant, les SDIS partagent une proximité cognitive et institutionnelle très forte qui devrait pouvoir se substituer à la proximité géographique. » Ils préconisent par ailleurs de développer un réseau d'innovation de sécurité civile et de créer des liens forts avec les pôles de compétitivité. Les modes de pensée évoluent cependant puisque depuis 2010, le constructeur automobile Renault collabore avec les sapeurs-pompiers français et de nombreux autres pays pour innover au niveau de leur matériel d'intervention.

### *3.2.2.2 L'agilité réponse à des situations de plus en plus complexes*

Une autre piste de recherche pourrait concerner les organisations agiles mises en place pour traiter des catastrophes majeures tels les feux de très grande ampleur qu'ont connus l'Australie, l'Amérique du Nord, l'Europe et la France récemment. Ces mégafeux sont caractérisés différemment sur le plan des surfaces touchées en Amérique du Nord, où l'on considère qu'ils impactent au moins 10 000 hectares (100 km<sup>2</sup>), et en Europe où ils sont ainsi qualifiés à partir de 1 000 hectares (10 km<sup>2</sup>). Cependant, ils présentent des caractéristiques communes au niveau de la vitesse et de l'intensité de leur propagation ainsi que des dégâts exceptionnels qu'ils occasionnent.

Ces événements sont donc soumis à des cinétiques rapides, avec une urgence sur des temporalités parfois très longues et des risques et incertitudes très élevées. Pensons aux feux « *zombies* » qui couvent sous la terre parfois des années et qui peuvent potentiellement ressurgir alors qu'on les croyait éteints. Ils exigent donc un niveau d'agilité très fort et des proximités élevées au sein des SDIS mais aussi avec les autres sapeurs-pompiers français ou internationaux et tous les partenaires de la défense civile (préfecture, gendarmerie, collectivités territoriales etc.)

Les SDIS devront aussi davantage anticiper et coopérer avec d'autres acteurs qu'ils doivent voir comme des partenaires pour mieux faire face à la complexité et aux nouveaux risques liés à l'activité humaine dans un contexte climatique incertain.

Ainsi, le SDIS du Nord coopère-t-il déjà avec les agriculteurs pour prévenir les départs d'incendie dus à des silex touchés par des moissonneuses batteuses. En France, la récente loi du 10 juillet 2023 visant à renforcer la prévention et la lutte contre l'intensification et l'extension du risque incendie va en ce sens. Elle consacre certains articles à mobiliser le secteur agricole et favoriser les synergies entre les bons usages agricoles et les mesure de prévention des feux de forêt.

Les SDIS doivent aussi collaborer davantage avec l'Office national des forêts pour adapter les doctrines d'intervention. Dans le même ordre d'idée, les coopérations entre SDIS et entre Services d'incendies d'autres pays doivent être développées notamment dans le cadre de

l'émergence d'une véritable sécurité civile européenne. L'exemple récent des mégafeux de forêt l'a démontré.

Et c'est finalement cela qui est rassurant car ces coopérations feront naître d'autres proximités sources d'agilité.





# Références bibliographiques



## Références bibliographiques

- Ahrne, G., and Brunsson, N. (2005). Organizations and Meta-Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429-449.  
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.005>
- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Alfano, N., Bertolucci, M., Saint Jonsson, A., et 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*, 6(1), 51-70.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.063.0051>
- Alfano, N. (2023). *La dynamique organisationnelle en situation extrême : le cas des sapeurs-pompiers dans la lutte contre les incendies de forêt*. Les vidéos de la Maison des sciences de l’homme de Clermont-Ferrand. [Vidéo]  
<https://www.canal-u.tv/chaines/clermontmsh/situations-extremes-et-resilience/la-dynamique-organisationnelle-en-situation>
- Allard-Poési, F., et Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.). *Méthodes de recherche en management*, (14-46). 4<sup>ème</sup> édition. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., and Hasan, L. (2017). The challenges of organizational agility (part 1). *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 6-14.  
<https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0027>
- Argyris, C., and Schön, D. (2001). *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck Supérieur. Management.  
<https://doi.org/10.4000/pistes.3758>
- Assouly, J. (2013). Chapitre 2. De l'éthique à la conformité. In J. Assouly, (Ed.) *Morale ou finance : la déontologie dans les pratiques financières*, (51-78). Paris: Presses de Sciences Po.
- Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Paris: Flammarion.
- Aubert, N. (2006). L'urgence, symptôme de l'hypermodernité: de la quête de sens à la recherche de sensations. *Communication et organisation Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, (29), 11-21.  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3365>

- Back, K. W. (1951). Influence through communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46 (1), 9-23.  
<https://doi.org/10.1037/h0058629>
- Balland, P. A., Boschma, R., and Frenken, K. (2015). Proximity and innovation: From statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907-920.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2014.883598>
- Barlatier P. J. (2018), Les études de cas, In Chevalier F., Martin Cloutier L. and Mitev N (Ed.), *Les méthodes de recherche du DBA*, (126–139), EMS.
- Barlet, M., Coldefy, M., Collin, C., et Lucas-Gabrielli, V. (2012). L’accessibilité potentielle localisée (APL): une nouvelle mesure de l’accessibilité aux médecins généralistes libéraux. *Études et résultats*, 795, 1-8.  
<https://doi.org/10.3917/pour.214.0029>
- Barrand, J. (2006). *Le Manager agile, Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*. Dunod, Paris.
- Bartone, P. T., and Adler, A. B. (1999). Cohesion over time in a peacekeeping medical task force. *Military Psychology*, 11(1), 85-107.  
[https://doi.org/10.1207/s15327876mp1101\\_5](https://doi.org/10.1207/s15327876mp1101_5)
- Bathelt, H., Malmberg, A., and Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in human geography*, 28(1), 31-56.  
<https://doi.org/10.1191/0309132504ph46>
- Barzi, R. (2011). PME et agilité organisationnelle: étude exploratoire. *Innovations*, (2), 29-45.  
<https://doi.org/10.3917/inno.035.0029>
- Baumard, P., et Ibert, J. (2014). Chapitre 4. Quelles approches avec quelles données ? In R.-A. Thiétart (Ed.). *Méthodes de recherche en management* (105-128). 4ème édition. Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0105>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., et McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups : a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Beaussé, B. (2021). *Valeurs professionnelles et éléments de représentation dans un système complexe sous influence (s): convergences et divergences dans différents groupes d'officiers de sapeurs-pompiers* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : le cas d’une entreprise familiale. *Revue française de gestion*, (1), 127-142.  
<https://10.3166/rfg.200.127-142>

- Berry, J. W. (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge University Press.
- Berry, M, Moisdon, J., C., et Riveline, C. (1979). Qu'est-ce que la recherche en gestion ?. *Revue Informatique et Gestion*, 41(253), 21-39.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.253.21-39>
- Bigley, G. A., and Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281-1299.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/3069401>
- Bliese, P. D., and Halverson, R. R. (1996). Individual and Nomothetic Models of Job Stress: An Examination of Work Hours, Cohesion, and Well-Being 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(13), 1171-1189.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb02291.x>
- Boghossian, P. (2009). *La peur du savoir. Sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance*. Marseille, Éd. Agone, coll. Banc d'essais.  
<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.225>
- Bollen, K. A., and Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces*, 69(2), 479-504.  
<https://doi.org/10.1093/sf/69.2.479>
- Bornard, F., et Briest-Breda, C. N. (2014). Développer l'esprit d'entreprendre, une question d'agilité 1. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 13(2), 29-53.  
<https://doi.org/10.3917/entre.132.0029>
- Boschma R. (2005). Proximity and innovation. A critical assessment. *Regional Studies* 39(1), 61-74.  
<https://doi.org/10.1080/0034340052000320887>
- Boschma, R., and Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective. *The handbook of evolutionary economic geography*, 120-135.
- Bouba-Olga, O., Carrincazeaux, C., et Coris, M. (2009). La proximité, 15 ans déjà !. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2008(3), 279.  
<https://doi.org/10.3917/reru.221.0015>
- Bradley, G. W. (1978). Self-serving biases in the attribution process: a reexamination of the fact or fiction question. *Journal of personality and social psychology*, 36(1), 56-71.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.36.1.56>
- Brand, F. S., and Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object, *Ecology and Society*, 12(1), 23-38.  
<http://dx.doi.org/10.5751/ES-02029-120123>

- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., and Bridger, D. (2001). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31.  
<https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Brosia, S., et Bergery, L. (2019). Le système de valeurs d'un acteur du tourisme responsable. Une étude de cas. *Revue Management et Avenir*, (107), 143-164.  
<https://doi.org/10.3917/mav.107.0143>
- Burakovaa, M., Ducourneaub, J., Ganac, K., et Danya, L. (2014). Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France. *Psychologie française* (59), 273-299.  
<https://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.12.002>
- Burger-Helmchen, T., Husserl, C., et Muller, P. (2019). *Management*. Editions Vuibert.
- Burns, T., and Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Buton, F., Fontayne, P., et Heuzé, J. P. (2006). La cohésion des groupes sportifs: évolutions conceptuelles, mesures et relations avec la performance. *Science et motricité*, (3), 9-45.  
<https://doi.org/10.3917/sm.059.0009>
- Caillaud, S., et Flick. (2016), Triangulation méthodologique ou comment penser son plan de recherche, In G. Lo Monaco, S. Delouvé, P. Rateau (eds.), *Les représentations sociales. Théories, méthodes et application* (135-148)., Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.
- Callon, M. (1980). Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not. In K. Knorr, R. Krohn, and R. Whitley (Eds.), *The social process of scientific investigation—Sociology of the sciences* (Vol. 4197 –219). Dordrecht and London: D. Reidel Publishing Company.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-009-9109-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-009-9109-5_8)
- Callon, M. (1986). *Some elements of a sociology of translation: Domestication of the scallops and the fishermen of St Brieuc Bay*. In J. Law (Ed.), *Power, action and belief* (196–233). London: Routledge.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.1984.tb00113.x>
- Campbell, D. T., and Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0046016>
- Campbell, D. T., and Stanley J.C (1966). *Experimental and quasi experimental Designs for Research*. Chicago, Rand MacNally College Publishing Company.
- Canetti, C., Catinaud, C., et Koch, T. (2013). *Manager l'urgence: Créer et gérer la rupture, diriger la transition*. Dunod.

- Canetti, C., et Catinaud, C. (2014). Manager l'urgence. *Le journal de l'école de Paris du management*, (4), 35-42.  
<https://doi.org/10.3917/jepam.108.0035>
- Canouet, C. (2016). Valorisation économique de l'activité opérationnelle des sapeurs-pompiers. Mémoire. Université Toulouse 1 Capitole.
- Canovas, I., Chevillot-Miot, E., November, V., et Iasio, C. (2019). Intégrer l'anticipation dans le processus de décision en situation de crise extrême: de l'événement à la méthode. *LIREC Lettre d'Information sur les Risques et Crises*, (60), 14-18.
- Cantu, J., Gharehyakheh, A., Fritts, S., and Tolk, J. (2021). Assessing the HRO: tools and techniques to determine the high-reliability state of an organization. *Safety science*, 134, 105082.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105082>
- Cardoux, J.-N., Daudigny, Y. (2017). Rapport d'information fait au nom de la mission d'évaluation et de contrôle de la sécurité sociale, de la commission des affaires sociales sur les mesures incitatives au développement de l'offre de soins primaires dans les zones sous-dotées. Paris : Sénat, no 686, 130 p.  
<http://www.senat.fr/rap/r16-686/r16-6861.pdf>
- Carless, S. A., and De Paola, C. (2000). The measurement of cohesion in work teams. *Small group research*, 31(1), 71-88.  
<https://doi.org/10.1177/104649640003100104>
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., and Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise psychology*, 7(3), 244-266.  
<https://doi.org/10.1123/jsp.7.3.244>
- Carron, A. V., and Hausenblas, H. A. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd. Ed.). Morgantown, WV : Fitness Information Technology.  
<https://doi.org/10.3917/sm.059.0009>
- Carron, A. V., Brawley, L. R., and Widmeyer, W. N. (1998). The measurement of cohesiveness in sport groups. in jl duda (ed.), *Advancements in sport and exercise psychology measurement* (213-226). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.  
<https://doi.org/10.1177/10464964000310>
- Carron, A. V., and Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small group research*, 31(1), 89-106.  
<https://doi.org/10.1177/104649640003100105>
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., and Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of sport and exercise psychology*, 24(2), 168-188.  
<http://dx.doi.org/10.1123/jsep.24.2.168>



- Carron, A. V., Hausenblas, H. A., and Estabrooks, P. A. (2003). *The psychology of physical activity* (Vol. 1). McGraw-Hill Companies.
- Carron, A. V., and Brawley, L. R. (2012). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research*, 43(6), 726-743.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1046496412468072>
- Cassi, L., and Plunket, A. (2014). Proximity, network formation and inventive performance: in search of the proximity paradox. *The Annals of Regional Science*, 53(2), 395-422.  
<https://doi.org/10.1007/s00168-014-0612-6>
- Cassière, F. (2010). *Impact de la variable interculturelle sur les relations d'un distributeur français avec ses partenaires étrangers: le cas de Carrefour en Roumanie* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 2004/2 (n° 39), 179-185.  
<https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Charreyre Petit, S., et Durieux, F. (2014). Explorer et tester ; les deux voies de la recherche. In R.-H. Thiétart (Ed.). *Méthodes de recherche en management*, (76-103). 4ème édition. Dunod.  
<https://doi.org/10.4267/2042/9480>
- Charbonnier-Voirin, A. (2008). *La dimension humaine de l'entreprise agile: rôle du management des ressources humaines sur la performance individuelle au travail dans un contexte d'agilité*. Thèse de doctorat, Université Toulouse Capitole.
- Charbonnier-Voirin A. (2011), Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle, *M@n@gement*, vol.14, n°2, 119-156.  
<https://doi.org/10.3917/mana.142.0119>
- Chevalier, G., Laclemece, P., Delatour, G., et Leygue, L. (2020, October). S'organiser pour innover: le cas des SDIS. In *Congrès Lambda Mu 22 « Les risques au cœur des transitions »* (e-congrès)-22e Congrès de Maîtrise des Risques et de Sûreté de Fonctionnement, Institut pour la Maîtrise des Risques.
- Chevillard, G., Lucas-Gabrielli, V., Mousques, J. (2018). Déserts médicaux en France : état des lieux et perspectives de recherches. *L'espace géographique*, (47) Belin, 362-380.  
<https://doi.org/10.3917/eg.474.0362>
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire, le cas des sapeurs-pompiers », *Revue internationale de psychosociologie*, (40), 119-141.  
<https://doi.org/10.3917/rips.040.0119>
- Clark, H. H. (1996). *Using language*. Cambridge university press.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2277/0521561582>

- Claude, J.-F. (2003). *Le management par les valeurs, "Des valeurs pour un lien plus efficace entre l'individu et le collectif"*, Éditions Liaisons, Paris.
- Clausewitz, C. (1886, éd. 2014). *De la guerre*. Perrin, Paris.
- Colletis G., et Pecqueur B. (2005), Révélation de ressources spécifiques et coordination située, *Économie et Institutions* 6-7, 51-74.  
<https://doi.org/10.4000/ei.900>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Zapata, C. P., and Wild, R. E. (2011). Trust in typical and high-reliability contexts: Building and reacting to trust among firefighters. *Academy of Management Journal*, 54(5), 999-1015.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2006.0241>
- Combes-Jauret, M., et Lethielleux, L. (2012). Le sens du travail à la Croix-Rouge française : entre engagement pour la cause et engagement dans le travail. *Revue internationale de l'économie sociale*, 64-81.  
<https://doi.org/10.7202/1018345ar>
- Cota, A., Evans, C. R., Dion, K. L., Kilik, L., and Longman, R. S. (1995). The structure of group cohesion. *Personality and social psychology bulletin*, 21(6), 572-580.  
<https://doi.org/10.1177/0146167295216003>
- Covello, V. T., and Mumpower, J. (1985). Risk analysis and risk management: an historical perspective. *Risk analysis*, 5(2), 103-120.  
<https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.1985.tb00159.x>
- Cros, S., Lombardot, E., Vraie, B. (2019). Manager sous stress aigu en situation de crise. *Revue française de gestion*, (282), 37-56.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00360>
- Cros, E., et Marquot, L. (2021). *Déterminants et motivations à l'installation des médecins généralistes ambulatoires en Aveyron* (Doctoral dissertation, Université Toulouse III-Paul Sabatier).
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Essais. Editions du Seuil.
- Cruz, T., Agopian, P., Balhouane, C., Bailly, J. L., Capber, A., Dehapiot, A., et Raoux, N. (2023). Le soutien psychologique institutionnel à l'épreuve de la Covid-19: Le cas du SDIS 30. *Le Journal des psychologues*, (1), 67-73.
- Cyert, R. M., and March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 97-116.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.060.0097>

- Dauphiné, A., et Provitolo, D. (2007). La résilience: un concept pour la gestion des risques. In *Annales de géographie*, No. 2, (115-125). Armand Colin.  
<https://doi.org/10.3917/ag.654.0115>
- De Bovis, C. (2009). D'une prévention des risques classique à des organisations à haute fiabilité. *Revue Management et Avenir*, (7), 241-259.  
<https://doi.org/10.3917/mav.027.0241>
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Deliaune, H. (2015). *Pour une approche proxémique de l'ingénierie de la résilience: conditions managériales de la réduction de l'incertitude. Le cas d'une PME confrontée au désarroi organisationnel* (Doctoral dissertation, Pau).
- Deshmukh A, Talavage J, Barash M. (1998). *Complexity in manufacturing systems*. Part 1: analysis of static complexity. *IIE Trans*, vol. 30, 645–655.  
<https://doi.org/10.1023/A%3A1007542328011>
- Deville, J. (2013). *Le grand livre des pompiers de France : 1000 ans d'histoire*. Decitre.
- De Vittoris, R., Cros, S., et Lebrument, N. (2021). Pour l'établissement de systèmes de gestion de crise résilients. *Question (s) de Management*, (5), 113-126.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.215.0113>
- Dietrich, A., Riberot, J., et Weppe, X. (2016). La discipline, dimension oubliée de l'action en contexte extrême?-L'exemple des sapeurs-pompiers de Paris. *Revue française de gestion*, 42(257), 92-110.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00042>
- Dietrich, A., et Riberot, J. (2021). Gérer la résilience en contexte extrême: le cas de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. *Question (s) de management*, (5), 51-60.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.215.0051>
- DiRosa, G. A., Estrada, A. X., & DeCostanza, A. H. (2015). Cohesion with large collectives: A multiteam systems perspective. In *Team cohesion: Advances in psychological theory, methods and practice* (25-52). Emerald Group Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S1534-0856201517>
- Drucker-Godard, C., Fouque, T., Gollety, M., et Le Flanchec, A. (2013). Le ressenti des enseignants-chercheurs: un conflit de valeurs. *Gestion et management public*, (2), 4-22.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.004.0004>
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.). *Méthodes de recherche en management*, (297-331). 4<sup>ème</sup> édition. Dunod.

- Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: A. Colin, 2.  
<https://doi.org/10.3917/arco.duba.2015.01>
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas. *Le libellio d'AEGIS*, 9(2), 13-26.
- Dupuy C. et Torre A. (2004), Confiance et proximité. In Pecqueur B. et Zimmermann J.B. (eds), *Économie de Proximités*. Hermès, Lavoisier, Paris.  
<https://doi.org/10.3917/reru.185.0917>
- Durkeim, E. (1988). *Les règles de la méthode sociologiques*, Flammarion, Paris.  
<https://doi.org/10.4000/lectures.558>
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256405>
- Dyer, J. H., and Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dyer, L., and Shafer, R. A. (1998). From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility. *CAHRS Working Paper Series*, 3-35.
- Dyer, L., and Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. *CAHRS Working Paper Series*, 4-39.
- Edman, H. (2022). Les proximités, un fondement de la bonne gouvernance territoriale? Cas de l'écosystème arganier. *Alternatives Managériales Economiques*, 4(2), 316-335.  
<http://dx.doi.org/10.48374/IMIST.PRSM/ame-v4i2.32197>
- Edwards, A.L. (1957). *Social desirability variable in personality assessment and research*, New- York, NY: Holt, Rinehart et Winston.
- Evans, C. R., and Dion, K. L. (2012). Group cohesion and performance: A meta-analysis. *Small Group Research*, 43(6), 690-701.  
<https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
- Feather, N. T. (1975). *Values in education and society*. Free Press.  
<https://doi.org/10.1177/0146167202287003>
- Festinger, L., Schachter, S., and Back, K. (1950). *Social pressure in informal groups*. New-York : Harper and Brothers.
- Filippi, M., Wallet, F., et Polge, E. (2018). L'école de la proximité: naissance et évolution d'une communauté de connaissance. *Économie Régionale et Urbaine*, (5), 939-966.  
<https://doi.org/10.3917/reru.185.0939>

- Fixari, D., Pallez, F. (1992). Comment traiter l'urgence. *Gérer et comprendre*, 27, 78-86.
- Flores, D., and Haire, E. (2021). The development of an organizational safety culture in the United States Forest Service. *Journal of Forestry*, 119(5), 506-519.  
<https://doi.org/10.1093/jofore/fvab025>
- Flores, D., and Haire, E. R. (2022). The US Forest Service Life First safety initiative: exploring unnecessary exposure to risk. *International journal of wildland fire*, 31(10), 927-935.  
<https://doi.org/10.1071/WF21099>
- Folke, C. (2006). Resilience : the emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 253-267.  
<https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>
- Forsyth, D. R. (2021). Recent advances in the study of group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 25(3), 213-228.  
<https://doi.org/10.1037/gdn0000163>
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, France.
- Fourtier, F. (2021). *Socialisation spécifique et prosocialité généralisée: de l'incorporation de la culture des SDIS chez les sapeurs-pompiers français vers l'adoption de comportements pro-sociaux extra-organisationnels* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Fruhen, L. S., and Keith, N. (2014). Team cohesion and error culture in risky work environments. *Safety Science*, 65, 20-27.  
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2013.12.011>
- Gamel, P., Mériade, L., Sales, J.-M. (2023). Les valeurs des personnels au SDIS45 : enjeux pratiques et managériaux. *Perspectives n°24. Les cahiers scientifiques de l'ENSOSP*, 179-192.
- Gamel, P., et Sales, J.-M. (2024 à paraître). Le degré d'agilité face à des risques anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux pris en charge par le SDIS du Nord. *Profession cadres service public*.
- Gautier, A., Lièvre, P., et Rix-Lièvre, G. (2008). Les obstacles à l'apprentissage organisationnel au sein de la sécurité civile: une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines. *Politiques et management public*, 26(2), 137-168.  
<https://doi.org/10.4000/pmp.1438>
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., and Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- Geldès C., Felzenszein C., Turkina E., and Durand A. (2015). « How does proximity affect interfirm marketing cooperation ? A study of an agribusiness cluster ». *Journal of Business Research*, 68, p. 263–272.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.034>

- Gilly, J. P., et Lung, Y. (2008). Proximités, secteurs et territoires. Secteurs et territoires dans les régulations émergentes. *Cahiers du GRES*.
- Giraud, L. (2013). Le mythe bien commode de la génération Y », *Le Monde*, 10 octobre 2013.  
<https://www.researchgate.net/publication/283292014>
- Glen N. D., 1974. Aging and conservatism. *Annals of the American Academy of political and social science*, 415, 176-186.  
<https://doi.org/10.1177/000271627441500113>
- Godé, C. (2011). Construire le sens par le retour d'expérience: le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air 1. *Revue management et avenir*, (1), 416-434.  
<https://doi.org/10.3917/mav.041.0416>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., and Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. *Manufacturing review*, 8(1), 59-67.  
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1530478>
- Golembiewski, R. (1962). *The small group*. Chicago: University.
- Griffith, J. (1988). Measurement of group cohesion in US Army units. *Basic and applied social psychology*, 9(2), 149-171.  
[https://doi.org/10.1207/s15324834basp0902\\_6](https://doi.org/10.1207/s15324834basp0902_6)
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., and Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238.  
<https://doi.org/10.1177/20413866211041157>
- Guarnelli, J., Lebraty, J. F., et Pastorelli, I. (2016). Prise de décision et contextes extrêmes-Le cas des acteurs d'une chaîne des secours d'urgence. *Revue française de gestion*, 42(257), 111-127.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00040>
- Guidat R. (2014). Qu'est-ce que la gestion opérationnelle et commandement (GOC) ?, *Actualités de l'ENSOSP*.  
<https://pnrs.ensosp.fr/Plateformes/Operationnel/Actualites/Qu-est-ce-que-la-gestion-operationnelle-et-commandement-GOC>
- Hannan , M.T., Freeman , J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149-164.  
<https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hardy, P. K. Fiches pratiques : Définitions. pnrs.ensosp.fr.

- Havet-Laurent, S., De Bovis, C. (2019). Chapitre 4. À quoi servent les bénévoles : Bénévolat et identité des associations du spectacle. In Hervé Defalvard (ed.), *Culture et économie sociale et solidaire* (43-50). Presses universitaires de Grenoble.
- <https://doi.org/10.3917/pug.delfa.2019.01.0043>
- Hartmann, M. (2007). What is a climate of trust. Communication présentée au séminaire sur les modes d'existence des collectifs.
- Hassid O. (2008). *La gestion des risques*, Dunod, les topos, 160 p.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion - L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Hogg, M. A., and Hardie, E. A. (1991). Social attraction, personal attraction, and selfcategorization: A field study. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 17, 175-180.
- <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014616729101700209>
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 15, n°4, 417-433.
- <http://dx.doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Holland, J. L. (1973). *Making Vocational Choices: a theory of careers*, Prentice-Hall.
- Horovitz, J. (2013). *L'entreprise humaniste, Le management par les valeurs*, collection Actu' Gestion, Editions Ellipses: Paris.
- Huang, C. F., Wang, J. J., and Lin, T. J. (2011). Resource sufficiency, organizational cohesion, and organizational effectiveness of emergency response. *Natural hazards*, 58(1), 221-234.
- <http://dx.doi.org/10.1007/s11069-010-9662-y>
- Huron, D. (1998). Le management public local au regard de la spécificité territoriale française. In *14èmes journées nationales des IAE* (Vol. 4, pp. p-543). Presses Académiques de l'Ouest.
- Huron, D. et Spieth, G. (2013). Valeurs publiques et formations universitaires : le cas des masters en management public. *Gestion et management public*, 2(1), 31-54.
- <https://doi.org/10.3917/gmp.021.0031>
- Huron, D., et Bories-Azeau, I. (2022). Les gouvernements locaux et le développement économique local: entre agilité organisationnelle et acteur de l'écosystème entrepreneurial. In *11<sup>ème</sup> Colloque de l'AIRMAP, " Visions et valeurs du management public dans un contexte de crise (s) "*.

- Inglehart, R., Abramson, P. R. (1994). Economic security and value change, *American political science review*, Vol. 88, n°2, p. 336-354.  
<https://doi.org/10.2307/2944708>
- Jossou, M. (2022). *Coproduction de la résilience territoriale et Services d'incendie et de secours (SIS): une lecture par les compétences et le système d'acteurs* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Jouanne, E. (2016). *Gestion de crise chez les Sapeurs-Pompiers : déterminants socio-cognitifs de l'efficacité des équipes*. Thèse de doctorat. Université Bretagne-Loire, France.
- Jouanne, E., Charron, C., Chauvin, C., and Morel, G. (2017). Correlates of team effectiveness: An exploratory study of firefighter's operations during emergency situations. *Applied ergonomics*, 61, 69-77.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.apergo.2017.01.005>
- Journé, B. (2009). Les organisations de haute fiabilité, in X. Michel et P. Cavaillé (ed), *Le management des risques pour un développement durable. Qualité, santé, sécurité et environnement*, (367-384). Dunod,.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.miche.2009.01.0367>
- Journé, B. (2017). Le modèle de la haute fiabilité et ses implications managériales.
- Journé B., Grimand A., et Garreau L. (2012). Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités, *Revue française de gestion*, n°4, 15-25.  
<http://dx.doi.org/10.3166/rfg.223.15-25>
- Kanheman, D., Tversky, A. (1979). Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, 47, 263-291.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/CBO9780511609220.014>
- Kanzari, R. (2008). *Les sapeurs-pompiers, une identité temporelle de métier* (Doctoral dissertation, Université Toulouse le Mirail-Toulouse II).
- Kanzari, R., et Thoemmes, J. (2008). Le travail des sapeurs-pompiers dans la crise: le cas de l'explosion" AZF".
- Kassim, N. M., and Zain, M. (2004). Assessing the measurement of Organizational Agility. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1), 174-177.
- Kirat, T. ; Lung, Y. (1995). Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage, in Lazard, N. ; Monnier, M. (ed.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, *Economica*, Paris, 206-227.  
<https://doi.org/10.3917/reru.035.0835>
- Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*, Harper Collins, New York.  
<http://dx.doi.org/10.2307/1419185>



- Knafo, A., & Sagiv, L. (2004). Values and work environment: Mapping 32 occupations. *European journal of psychology of education, 19*(3), 255-273.  
<http://dx.doi.org/10.1007/BF03173223>
- Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines, 9*, 4-17.
- Kozlowski, S. W. J., and Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (3-90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lagadec, P. (2012). Gestion de crise: nouvelle donne. *Sécurité et stratégie, (3)*, 50-52.  
<http://dx.doi.org/10.3917/sestr.010.0050>
- LaPorte, T. R., and Consolini, P. M. (1991). Working in practice but not in theory: theoretical challenges of "high-reliability organizations". *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, 1*(1), 19-48.  
<http://dx.doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037070>
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly, 76*-104.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/2393534>
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lau R. R. and Russell, D. (1980). Attributions in the sports pages. *Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 39, n°1*, 29–38.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.39.1.29>
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lawrence, P. R., and Lorsch, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise: integration ou différenciation*. Editions d'organisation.
- Lawrence P. R., Nohria N., 2002. *Driven : how human nature shapes our choices*. San Francisco (CA), Jossey Bass.
- Le Moigne, J. L. (2008). Edgar Morin, le génie de la Reliance. *Synergies monde, 4*(1), 178-184.
- Lenesley, P., et Gautier, A. (2017). Sapeurs-Pompiers Volontaires Experts: Quelques caractéristiques de l'implication et du recours aux experts dans les services départementaux d'incendie et de secours. *Perspectives n°17. Les cahiers scientifiques de l'ENSOSP*.
- Lévy, R., Talbot, D. (2015) Control by proximity: evidence from the "Aerospace Valley" competitiveness cluster. *Regional Studies 49*(6): 955–972.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2013.840721>

- Leuridan, G., et Demil, B. (2017). Maintenir la fiabilité en situation extrême : une approche dynamique du slack organisationnel. 26e conférence AIMS, Lyon, 7-9.  
<https://hal.science/hal-02860996>
- Licata, L., Heine, A. (2012). *Introduction à la psychologie interculturelle*, De Boeck.
- Lièvre, P. (2016), État et développement d'un programme de recherche. Management des situations extrêmes. *Revue française de gestion*, n° 257, 79-94.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00045>
- Lin, C. T., Chiu, H., and Chu, P.Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>
- Likert, R., L. (1967). *New Patterns of Management*. New York, NY:McGraw-Hill Book Company.  
<https://doi.org/10.1093/sf/42.2.260>
- Likert, R., L. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris: Gauthier-Villars.
- López, C. G. G., Alonso, F. M., Morales, M. M., and León, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59-64.  
<https://doi.org/10.7334/psicothema2014.161>
- Lord, R. G., and Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 133-152.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00072-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00072-8)
- Lorino P. (2014). La fuite managériale devant la complexité: l'exemple historique du " lean management, *ESSEC Working Paper*, 1410.
- Maclean, Norman. 1992. *Young men and fire*. Chicago: University of Chicago Press. 301 p
- Maio, G. R., Olson, J. M., Bernard, M. M., Luke, M. A. (2003). Ideologies, values, attitudes, and behavior. In J. DELAMATER, *Handbook of social psychology* (283-308). Kluwer Academic, New York.  
[https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X\\_12](https://doi.org/10.1007/0-387-36921-X_12)
- Manning, F. J., and Fullerton, T. D. (1988). Health and Well-Being in Highly Cohesive Units of the US Army 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 18(6), 503-519.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1988.tb00032.x>
- Mazzorana-Kremer, F. (2018). Quel modèle de management pour les organisations temporaires?. *Revue française de gestion*, 274(5), 11-30.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00257>

- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., and Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 964.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.90.5.964>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., and Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of management review*, 26(3), 356-376.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
- Marshall, A. (1898). Principles of Economics, (1890, 1920)
- Mayo, E. (1933, 1949). Hawthorne and the western electric company. *The social problems of an industrial civilisation*, 1-7.
- Mcgrath, J. E. (1964). *Social psychology: A brief introduction*. Holt, Rinehart and Winston, NY.
- Meredith, S., & Francis, D. (2000). Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12(2), 137-143.  
<https://doi.org/10.1108/09544780010318398>
- Mériade, L. (2016). Les simplifications instrumentales et processuelles: un dispositif de gestion des tensions de gouvernance publique à l'université. *Revue française d'administration publique*, 1(157), 131-144.  
<https://doi.org/10.3917/rfap.157.0131>
- Mériade, L. (2017). L'instrumentation des tensions de gouvernance publique (TGP) : L'exemple des simplifications des indicateurs de performance dans le système universitaire français. *Management International* 21(4), 12-27.  
<https://doi.org/10.7202/1053575ar>
- Mériade, L., Chaze, M., Langlois, E., Rochette, C. (2023), The conversation. Déserts médicaux : l'accès réel des patients aux soins est aussi important que le nombre de médecins, 14 février 2023.
- Mériade, L., Rochette, C., Talbot, D. (2018). La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la proximité. AIRMAP, *Gestion et management public*, 7 (1), 31-52.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.071.0031>
- Mériade, L., et Sales, J. M. (2020). Le management de l'urgence dans les organisations? Les réponses apportées par Napoléon Bonaparte. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (64), 165-196.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.064.0165>
- Mériade, L., et Sales, J. M. (2022). Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) français. *Revue Management et Avenir*, 127(1), 105-129.  
<https://doi.org/10.3917/mav.127.0105>

- Mériade, L., et Rochette, C. (2022). Governance tensions in the healthcare sector: a contrasting case study in France. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-13.
- Merton, R. K. (1942, 1973). *The Sociology of Science*, University of Chicago Press.
- Michalisin, M. D., Karau, S. J., and Tangpong, C. (2004). Top management team cohesion and superior industry returns: An empirical study of the resource-based view. *Group and Organization Management*, 29(1), 125-140.  
<https://doi.org/10.1177/1059601103251687>
- Michaux, V., Defelix, C., et Raulet-Croset, N. (2011), Boosting Territorial Multi-Stakeholder Cooperation, Coordination and Collaboration : Strategic and Managerial Issues. *Revue Management et Avenir*, 10 : 50, 122-136.  
<https://doi.org/10.3917/mav.050.0122>
- Ministère de l'Intérieur direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (2020). Exercice du commandement et conduite des opérations. 2<sup>ème</sup> édition, juin 2020.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply managing: What managers do—and can do better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mohr L.B, (1982). *Explain Organizational Behaviour*, San Francisco, Jossey-Bassey.
- Moralès-Sanchez, R., and Cabello-Médina, C. (2015). Integrating character in management : virtues, character strenghts, and competencies. *Business Ethics : a European Review*, 24, 156-174.  
<https://doi.org/10.1111/beer.12104>
- Morchain, P. (2009). *Psychologie sociale des valeurs*. Dunod.
- Morfaux, L.-M., Lefranc, J. (2011). *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*, Paris, Armand Colin.
- Moreno, J. L. (1934). Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/10648-000>
- Moriez, D. C., Grima, F. (2019). Développer un inventaire des méta-valeurs individuelles. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 117-152.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.060.0117>

- Moriez, D., Voynnet-Fourboul, C. (2016). Les Valeurs de la Génération Y et ses implications pour la Gestion – Etude des Valeurs Individuelles, organisationnelles et de bien-être d’une population étudiante en école supérieure de commerce, *Revue Internationale de Psychosociologie et des Gestion des Comportements Organisationnels*, 22(53), Printemps 2016, 39-64.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.053.0037>
- Morin, E. (1977). *La nature de la nature*. Éditions du Seuil, Paris.
- Morin E. (1980). *La méthode. Tome II. La vie de la vie*, Éditions du Seuil, Paris.
- Morin, E. (1986). *La méthode, tome III. La connaissance de la connaissance*. Le Seuil.
- Morin E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, ESF Éditeur, Paris.
- Morin, E (1991). *La Méthode, tome IV. Les idées*. Editions du Seuil.
- Morin, E. (1996). *Pour une réforme de la pensée*, Le Courrier de l’Unesco, vol. 49, 10-14.
- Morin, E (2001). *La Méthode, tome V, L’Humanité de l’humanité*, Editions du Seuil.
- Morin E. (2004). *La Méthode, tome VI, L’Ethique*, Editions du Seuil.
- Morin, E. (2022). Interview : la science au XXème siècle a favorisé l’émergence de la complexité. *Journaliste : Lecompte, F. . Carnets de Sciences–la revue du CNRS# 11: 12-21.*
- Mullen, B., and Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.115.2.210>
- Nagel R., Dove R. (1991). 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, Iacocca Institute, Lehigh University.
- Nelson R., Winter S. (2002), Evolutionary Theorizing in Economics, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 16, N° 2  
<https://doi.org/10.1257/0895330027247>
- Neto, J. D. S. A., Penha, R., da Silva, L. F., and Scafuto, I. C. (2022). The importance of leadership in agile projects: systematic literature review. *Research, Society and Development*, 11(5), e44511528117-e44511528117.  
[10.33448/rsd-v11i5.28117](https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28117)
- Neukam, M., Guittard, C. (2018). Reach for the stars : knowledge sharing in international organizations, *Journal of Innovations Economics and Management*, 2018/3, 9-35.  
<https://doi.org/10.3917/jie.027.0009>
- Nijssen, M., and Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.689160>

- Nilsson, M., and Mattes, J. (2015). The spatiality of trust: Factors influencing the creation of trust and the role of face-to-face contacts. *European Management Journal*, 33(4), 230-244.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.002>
- Nomblot, D., et Thomas, A. (2009). Il y a urgence à prendre le temps. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, 76(2), 21-29.  
<https://doi.org/10.3917/lett.076.0021>
- Oliver, D., et Roos 1, J. (2006). Créativité et identité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 139-153.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.161.139-154>
- Parsons T. (1951). *The social system*, Free Press, New York.
- Penchansky, R., Thomas, J., W. (1981). The concept of access: Definition and relationship to consumersatisfaction. *Medical Care*, 19, no 2, 127-140.  
<https://doi.org/10.1097/00005650-198102000-00001>
- Perrow C. (1984, 2011), *Normal Accidents: Living with High Risk Technologies*, Princeton University Press.
- Perrow, C. (1999). Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. *Journal of contingencies and crisis management*, 7(3), 150-155.  
<https://doi.org/10.1111/1468-5973.00108>
- Poirel, C., Bonet Fernandez, D., and Serrano, C. (2014). Responsiveness of a franchising network: a resource-based view. *Working Paper, IPAG Business School*. Calling number: No. 2014-250.  
<https://econpapers.repec.org/RePEc:ipg:wpaper:2014-250>
- Popper, K.R. (1959, 1973). *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, Londres.  
<https://doi.org/10.4236/oalib.1103817>
- Prange, C. (2021). Agility as the discovery of slowness. *California Management Review*, 63(4), 27-51.  
<https://doi.org/10.1177/00081256211028739>
- Priem, R. L., and Nystrom, P. C. (2014). Exploring the dynamics of workgroup fracture: Common ground, trust-with-trepidation, and warranted distrust. *Journal of Management*, 40(3), 764-795.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311412191>
- Prieur, J. (2021). La méthode militaire d'élaboration des décisions opérationnelles est-elle applicable à la gestion de la crise COVID-19 ?. *Médecine de Catastrophe-Urgences Collectives*, 5(2), 189-194.  
<https://doi.org/10.1016/j.pxur.2021.02.007>

- Pupion, P. C. (2012). *Statistiques pour la gestion-3e édition: Applications avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*. Dunod.
- Putnik G. D., Putnik, Z. (2012). Lean vs agile in the context of complexity management in organizations, *The Learning Organization*, vol. 19 n°. 3, 248-266.  
<https://doi.org/10.1108/09696471211220046>
- Rallet A., Torre A. (1995) (dir.). *Économie industrielle et économie spatiale*. Economica, Paris.
- Raulet-Croset, N. (2014), Le territoire comme objet de gestion. *Annales des Mines-Responsabilité et environnement*, 2 : 74, 48-52.  
<https://doi.org/10.3917/re.074.0048>
- Reason J., 2013. *L'erreur humaine*, Paris, Presses des Mines, Collection Économie et gestion.
- Riberot, J. (2019). *Adaptation et résilience des organisations de type bureaucratique en contexte extrême : le rôle de l'agilité organisationnelle. Étude de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris et de l'armée de Terre*. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université de Lille.
- Riveline, C. (1991). De l'urgence en gestion. *Gérer et comprendre*, 22, 82-92.
- Roberts, C. (1994). Checklist for personal values, in P.Senge and Associates (Eds.), *The fifth discipline fieldbook* (209-211), New-York, NY: Doubleday
- Roberts, K. H. (1989). New challenges in organizational research: high reliability organizations. *Industrial crisis quarterly*, 3(2), 111-125.  
<https://doi.org/10.1177/108602668900300202>
- Roberts, KH, S Stout, and J Halpern (1994), Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations, *Management Science*, 40, n°5, 614- 624
- Roberts, K. H., and Bea, R. (2001). Must accidents happen? Lessons from high-reliability organizations. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 70-78.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.40.5.614>
- Roberts K. (1990), Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization, *Organization Science*, 1, 160-176.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.160>
- Rochlin G. I. (1989) Informal organizational networking as a crisis-avoidance strategy: US naval flight operations as a case study, *Industrial Crisis Quarterly*, 3: 2, 159-176.  
<https://doi.org/10.1177/108602668900300205>
- Rochlin G. I., LaPorte T. and Roberts K. H. (1987) The Self-Designing High-Reliability Organization: Aircraft Carrier Flight Operations at Sea, *Naval War College Review*: 76-90.

- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change* by Milton Rokeach. Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*, Free press, New York.  
<https://doi.org/10.1093/sf/53.4.659>
- Rokeach, M. (Ed.). (1979). *Understanding human values*. Free Press, New York.
- Ros, M., Schwartz, S.H. and Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work, *Applied Psychology : an International Review*, 48, 49-71.  
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00048.x>
- Roşca, A. C., Mateizer, A., Dan, C. I., and Demerouti, E. (2021). Job demands and exhaustion in firefighters: The moderating role of work meaning. A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9819.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18189819>
- Roux-Dufort, C. (2000). Le regard de Karl Weick sur la fiabilité organisationnelle: implications pour la gestion des crises. *Laboratoire de recherches économiques et sociales (LABORES)*, Lille, 28.
- Roux-Dufort., 2003. *Gérer et décider en situation de crise : Outil de diagnostic, de prévention et de décision*, collection *Fonctions de l'entreprise*, DUNOD, 264 p.
- Roux-Dufort, C. (2005). “Comment en est-on arrivé là ? ” Du terrain de crise à la catastrophe. *Revue Spaces*, (85), 24-39.
- Rychen, F., and Zimmermann, J.-B. (2008). Clusters in the global knowledge-based economy : knowledge gatekeepers and temporary proximity – introduction. *Regional Studies* 42 (6), July.  
<https://doi.org/10.1080/00343400802088300>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069\_1081.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sabben, N. (2020). *Caractérisation, mesure et incidence de l'agilité dans le management des organisations* (Doctoral dissertation, Normandie).
- Sagie, A., Elizur, D., and Koslowsky, M. (1996). Work Values : A Theoretical Overview and a Model of their Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503–514.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199612\)17:1+%3C503::AID-JOB820%3E3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199612)17:1+%3C503::AID-JOB820%3E3.0.CO;2-Q)
- Sagiv, L. (2002). Vocational interests and basic values. *Journal of Career Assessment*, Vol. 10, n°2, 233-257.  
<https://doi.org/10.1177/1069072702010002007>



- Saint Jonsson, A. (2015). *Vers une maturité de l'organisation à devoir de fiabilité: recherche-intervention: une approche par les processus au SDIS des Bouches-du-Rhône* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille).
- Saint Jonsson, A., Agopian, P., et Turc, E. (2019). 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*, 36(4), 389-412.  
<https://doi.org/10.3166/pmp.36.2019.0023>
- Salas, E., Sims, D. E., and Burke, C. S. (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small group research*, 36(5), 555-599.  
<https://doi.org/10.1177/1046496405277134>
- Salas, E., Grossman, R., Hughes, A. M., and Coultas, C. W. (2015). Measuring team cohesion: Observations from the science. *Human factors*, 57(3), 365-374.  
<https://doi.org/10.1177/0018720815578267>
- Sales, J.-M. (2021). La cohésion d'équipe en situation d'urgence et de risque : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours. 2<sup>ème</sup> journées de recherche RIPCO, Paris, France.
- Sales, J.-M. (2022). L'agilité territoriale d'un SDIS grâce à ses proximités externes : l'exemple du maintien d'une offre médicale d'urgence dans le département de l'Aveyron. XXXI<sup>ème</sup> colloque de l'AIMS, Annecy, France.
- Sales, J. M. (2023). L'agilité organisationnelle au prisme de l'heuristique des proximités: une application au cas d'un SDIS face à la pandémie de la Covid-19. *Question (s) de management*, (3), 69-81.
- Salom, J., and Albertos, J. (Eds.). (2009). *Redes socioinstitucionales, estrategias de innovación y desarrollo territorial en España*. Spain: Editorial Universidad de Valencia.
- Sanchez, L. M., and Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International journal of production research*, 39(16), 3561-3600.  
<https://doi.org/10.1080/00207540110068790>
- Santi J-M., Mercier S., Arnould O., 2015. La boîte à outils de la prise de décision, B à O La Boîte à Outils, DUNOD, 192 p.
- Schachter, S., Ellertson, N., McBride, D., and Gregory, D. (1951). An experimental study of cohesiveness and productivity. *Human Relations*, 4(3), 229-238.  
<https://doi.org/10.1177/001872675100400303>
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading: Addison-Wesley.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *In Advances in experimental social psychology* 25, 1-65. Academic Press.
- [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47, n°4, 929-968.
- <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Schwartz, S.H. (2007). *Value orientations: Measurement, antecedents and consequences across nations*, dans Jowell, R., C. Roberts, R. Fitzgerald and G. Eva (eds), *Measuring Attitudes Cross-nationally –lessons from the European Social Survey*. Sage, London.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, Vol. 2, n°1, 2307-0919.
- Schwartz, S. H., and Bardi, A. (1997). Influences of adaptation to communist rule on value priorities in Eastern Europe. *Political psychology*, 18(2), 385-410.
- <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/0162-895X.00062>
- Schwartz S. H., Bardi A. (2001). Values hierarchies across cultures : taking a similarities perspectives, *Journal of cross-cultural psychology*, 32, 5, 519-542.
- <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>
- Sennett, R., et Dautzat, P. E. (2000). *Le travail sans qualités: les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris: Albin Michel.
- Severt, J. B., and Estrada, A. X. (2015). On the function and structure of group cohesion. In Salas, E., Estrada, A. X., and Vessey W. B., *Team Cohesion: Advances in Psychological Theory, Methods and Practice*. Emerald Group Publishing Limited, 3-24.
- <https://doi.org/10.1108/S1534-085620150000017002>
- Shafer R.A. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*, Ph.D. dissertation, Cornell University
- Silva, F. (2015) *Etre e-DRH*. Editions Liaisons.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talks, Text and Interaction*. London, Sage.
- Simon H., A. (1957). *Models of man social and rational*, New York: Wiley.
- Simpson, C.R. (1996). A Fraternity of Danger, Volunteer Fire Companies and the Contradictions of Modernization. *American Journal of Economics and Sociology*, 55, n°1, 17-34.
- <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1996.tb02705.x>

- Singhapakdi, A., Vitell, S. J. (1993). Personal and professional values underlying the ethical judgments of marketers. *Journal of Business Ethics*, 12, n°7, 525-533.  
<https://doi.org/10.1007/bf00872374>
- Smith, B. (1994). Vision, values, purposes (or mission), goals, in P. Senge, A. Kleiner, C., Roberts, Ross, and B. Smith (Eds.), *The fifth discipline fieldbook* (302-303), New York, NY: Doubleday.
- Soler, L. (2000). *Introduction à l'épistémologie*, collection « Philo », Ellipses.
- Spranger, E. (1928). *Types of Men*, Stechert-Hafner, New York.
- Sull D. N. (2005). Strategy as Active Waiting, *Harvard Business Review* 83 : 120-129.
- Tahri, W. and Elkadiri, I. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Question(s) de management*, 13, 73-85.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.162.0073>
- Tajedin, H., Madhok, A., and Keyhani, M. (2019). A theory of digital firm-designed markets: Defying knowledge constraints with crowds and marketplaces. *Strategy Science*, 4(4), 323-342.  
<https://doi.org/10.1287/stsc.2019.0092>
- Talbot, D., et Kirat, T. (2005). Proximité et institutions: nouveaux éclairages. Présentation du numéro. *Économie et institutions*, (6-7), 9-15.  
<https://doi.org/10.4000/ei.882>
- Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités: Institutions as creators of proximities. *Revue d'économie régionale et urbaine*, (3), 289-310.  
<https://doi.org/10.3917/reru.083.0289>
- Talbot, D. (2013) Clustérisation et délocalisation : les proximités construites par Thales Avionics. *Revue française de gestion*, 39, (234) : 15-26.  
<https://doi.org/10.3166/RFG.234.15-26>
- Talbot, D. (2018). Proximités et contrôles. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 5, 1099-1119.  
<https://doi.org/10.3917/reru.185.1099>
- Talbot, D., Charreire Petit, S., et Pokrovsky A. (2020). La proximité comme perception de la distance : Le cas de la télémédecine, *Revue Française de Gestion*, 46, 289, 51-74.  
<https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00439>
- Taylor, D. M., Doria, J., and Tyler, J. K. (1983). Group performance and cohesiveness : An attribution analysis. *Journal of Social Psychology*, 119, 187-198.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1983.9922820>

- Teece D., Peteraf M., and Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy, *California Management Review*, 58, n°4, 13-35.  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Thiétart, R.-A. (2014). Introduction. Dans R.-A. Thiétart (Dir.). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. Dunod.
- Thomas, W. I., and Znaniecki, F. (1996). *The Polish peasant in Europe and America: A classic work in immigration history*. University of Illinois Press.
- Thompson A.M., Bono B.A. (1993), Work Without Wages : The Motivation for Volunteer Firefighters, *American Journal of Economics and Sociology*, 52, n° 2, 323-343.  
<https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1993.tb02553.x>
- Tiberghien, B. (2010). Les territoires à dangerosité inhérente: un domaine d'extension des théories sur la fiabilité organisationnelle ?. *Télescope, numéro thématique sur la gestion des risques*, 16(2), 75-89.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.050.0023>
- Tonnellier F., (1991). Les inégalités géographiques de densités médicales sont stables depuis plus d'un siècle : l'encombrement médical était déjà dénoncé en 1900. *Solidarité Santé :Études statistiques*, no 3, 45-54.
- Torre, A.; Rallet, A. (2005). Proximity and localization.. *Regional Studies*, 39, 1, 47- 60.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2014.883598>
- Torre, A., (2006). Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité, *Régions et Développement*, n° 24, 15-44.
- Torre, A. (2009). Retour sur la notion de proximité géographique. *Géographie, économie, société*, 11(1), 63-75.  
<https://10.3166/ges.11.63-73>
- Torre, A., et Beuret, J. E. (2012). *Proximités territoriales*. Economica.
- Torre, A., et Talbot, D. (2018). Proximités : retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 917-936.  
<https://doi.org/10.3917/reru.185.0917>
- Torre, A. (2022). Proximités et Covid-19: un rôle renforcé. *Marche et organisations*, 43(1), 135-149.  
<https://doi.org/10.3917/maorg.043.0135>
- Tsourveloudis, N. C., and Valavanis, K. P. (2002). On the measurement of enterprise agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems*, 33(3), 329-342.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015096909316>

- Vanhove, A. J., and Herian, M. N. (2015). Team cohesion and individual well-being: a conceptual analysis and relational framework. In *Team cohesion: advances in psychological theory, methods and practice*. Emerald Group Publishing Limited.  
<https://doi.org/10.1108/S1534-085620150000017004>
- Vaulerin, J., d'Arripe-Longueville, F., Emile, M., and Colson, S. S. (2016). Physical exercise and burnout facets predict injuries in a population-based sample of French career firefighters. *Applied ergonomics*, 54, 131-135.  
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.12.007>
- Van Hoek, R. I., Harrison, A., and Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1-2), 126-147.  
<https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- Verdier, C., Mériade, L. et Talbot, D. (2022). Les effets des proximités sur la relation entre le degré de décentralisation et la performance: l'exemple d'une université française. *Gestion et management public*, 101(1), 11-31.  
<https://doi.org/10.3917/gmp.101.0011>
- Vernon, P. E., and Allport, G. W. (1931). A test for personal values. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 26(3), 231.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0073233>
- Verplanken B., and Holland R. W., 2002. Motivated decision making : effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior, *Journal of personality and social psychology*, 82, 3, 434-447.  
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.82.3.434>
- Vidal, R., Arnaud, C., et Tiberghien, B. (2010). Fiabilité organisationnelle et maîtrise de la tension entre contrôle et écoute dans la gestion des feux de forêt : Approche comparée France/États-Unis. *Télescope, numéro thématique sur la gestion des risques*, 16(2), 59-74.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.050.0023>
- Walker, W. E., Lempert, R. J., and Kwakkel, J. H. (2012). Deep uncertainty. *Delft University of Technology*, 1, 2.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1153-7\\_1140](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1153-7_1140)
- Waugh, W., L. (2015). *Living with Hazards, Dealing with Disasters: An Introduction to Emergency Management: An Introduction to Emergency Management*. London: Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315702810>

- Weick K. E. (1987). Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29(2), 112-127.  
<https://doi.org/10.2307/41165243>
- Weick, K. E., and Roberts, K. H. (1993). Collective mind and organizational reliability : The case of flight operations on an aircraft carrier deck. *Administrative Science Quarterly*, 38 : 357-381.  
<https://doi.org/10.2307/2393372>
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage publications, p. 231.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)86666-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(97)86666-3)
- Weick, K. E. (1998). The attitude of wisdom: Ambivalence as the optimal compromise. *Organizational wisdom and executive courage*, 40-64.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Dans B. M. Staw and R. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 23: 81-123. Greenwich, CT : JAI Press.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., 2001. *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Wildavsky A. (1988). *Searching for safety*, Transaction Books, New Brunswick.
- Wildavsky, A. (1991). *Searching for Safety* (New Brunswick: Transaction)  
<https://doi.org/10.1177/027046769001000432>
- Wils, T., Luncasu, M., Waxin, M.-F. (2007). Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail, *Relations industrielles/Industrial Relations*, Vol. 62, n°2, 305-332.
- Woodward, J. (1965). *Industrial organization : Theory and Practice*. Londres, Oxford University Press.
- Wu, H., and Leung, S.-O. (2017). Can Likert Scales Be Treated as Interval Scales?—a Simulation Study, *Journal of Social Service Research* (43:4), 527-532.
- Yang, C., and Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.  
<https://doi.org/10.1108/00251741211238319>
- Yin, R.K., (2003), *Case Study Research, Design and Methods*. 3rd Ed. London: Sage Publications.
- Yin, R.K., (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Ed. London: Sage Publications.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., and Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing : The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Yusuf, Y. Y., and Adeleye, E. O. (2002). A comparative study of lean and agile manufacturing with related survey of current practices in the UK. *International Journal of Production Research*, 40(17), 4545-4562.

Zaccaro, S. J., and McCoy, M. C. (1988). The effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task 1. *Journal of applied social psychology*, 18(10), 837-851.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1988.tb01178.x>

Zheng, L., Plaisent, M., Zuccaro, C., and Bernard, P. (2019). *Introduction à la modélisation d'équations structurelles: AMOS dans la recherche en gestion*. PUQ.







# Références juridiques



## Références juridiques (par ordre chronologique)

Décret du 25 mars 1852 sur la décentralisation administrative

Décret du 29 décembre 1875 portant règlement d'administration publique sur l'organisation des corps des sapeurs-pompiers.

Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association (J.O. 2 juillet 1901).

Décret n°53-170 du 7 mars 1953 portant règlement d'administration publique pour l'organisation des corps de sapeurs-pompiers et statut des sapeurs-pompiers communaux (J.O. 11 mars 1953).

Décret n°55-612 du 20 mai 1955 relatif aux Services départementaux de protection contre l'incendie : conditions de participation des communes (J.O. 22 mai 1955).

Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions (J.O 3 mars 1982).

Loi n°87-565 du 22 juillet 1987 relative à l'organisation de la sécurité civile, à la protection de la forêt contre l'incendie et à la prévention des risques majeurs (J.O. 23 juillet 1987).

Loi n° 96-369 du 3 mai 1996 relative aux services d'incendie et de secours (J.O. 4 mai 1996).

Code général des collectivités territoriales (1996 et 2000). Articles L1424-1 à L1425-85 et R1424-1 à R1425-25 du Code général des collectivités territoriales.

Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité (J.O. 28 février 2002).

Loi n° 2004-811 du 13 août 2004 de modernisation de la sécurité civile (J.O. 17 août 2004).

Code de la sécurité intérieure (2012). Article L 721-2 et dans le code général des collectivités territoriales (CGCT), articles L 1424-1 à L 1427-8 du CGCT.

Arrêté du 23 novembre 2016 portant organisation et attributions de la direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises (J.O. 29 novembre 2016).

Loi n° 2021-1520 du 25 novembre 2021 visant à consolider notre modèle de sécurité civile et valoriser le volontariat des sapeurs-pompiers et les sapeurs-pompiers professionnels (J.O. 26 novembre 2021).

Loi n° 2023-580 du 10 juillet 2023 visant à renforcer la prévention et la lutte contre l'intensification et l'extension du risque incendie (J.O. 11 juillet 2023).





**Lexique  
des sigles  
et  
des acronymes**





## Lexique des sigles et des acronymes

ARS	Agence régionale de santé
AT	Administratifs et techniques
BSPP	Brigade des sapeurs-pompiers de Paris
CA	Conseil d'administration
CAT	Commission administrative technique
CCGC	Camion-citerne grande capacité
CHU	Centre hospitalier universitaire
CIMP	Cellule d'intervention médico-psychologique
CIS	Centre d'intervention et de secours
CODIS	Centre opérationnel départemental d'incendie et de secours
COS	Commandant des opérations de secours
COZ	Centre opérationnel de zone
CRSV	Compte-rendu de sortie des véhicules (CRSV)
CTA	Centre de traitement de l'alerte
DECI	Défense extérieure contre l'incendie
DGSCGC	Direction générale de la Sécurité civile et de la Gestion des crises
DOS	Directeur des opérations de secours
DTO	Doctrine technique opérationnelle
ENSOSP	Ecole nationale supérieure des officiers sapeurs-pompiers
EPC	Echelle pivotante à mouvements combinés
EPI	Equipements de protection individuelle
FPT	Fourgon pompe tonne
GDO	Guide de doctrine opérationnelle
GOC	Gestion opérationnelle et commandement
GRIMP	Groupe de reconnaissance et d'intervention en milieux périlleux
ICS	Incident Command System
ICM	Interventions à caractère multiple
IFM	Indice Forêt Météorologique
JSP	Jeune sapeur-pompier
MEDO	Méthode d'élaboration des décisions en situation opérationnelle

MRT	Méthode de raisonnement tactique
ONG	Organisations non gouvernementales
ORSEC	Organisation rapide des secours
PATS	Personnel administratif et technique spécialisé (abrégé AT dans les essais)
PCA	Poste de Coordination Avancé
PCC	Poste de commandement de colonne
PCS	Poste de commandement de site
PEX	Partage d'expérience
PGHM	Pelotons de gendarmerie de haute montagne
PNRS	Portail national des ressources et savoirs
PSPP	Parcours sportif du sapeur-pompier
RETEX	Retour d'expérience
RO	Règlement opérationnel
SAMU	Service d'aide médicale d'urgence
SAUV	Service d'Accueil des Urgences Vitales
SDACR	Schéma départemental d'analyse et de couverture des risques
SDD	Salle de débordement
SDIS	Service départemental d'incendie et de secours
SIG	Système d'information géographique
SITAC	Situation tactique
SMUR	Structures mobiles d'urgence et de réanimation
SNSM	Société nationale de sauvetage en mer
SPP	Sapeurs-pompiers professionnels
SPV	Sapeurs-pompiers volontaires
SSSM	Service de santé et de secours médical
SUAP	Secours d'urgence aux personnes
SYNERGI	SYstème numérique d'échange, de remontée et de gestion des informations
UIISC	Unité d'instruction et d'intervention de la Sécurité civile
VPC	Véhicule poste de commandement
VSAV	Véhicule de secours et d'assistance aux victimes
ZI	Zone d'intervention





# Annexes



## Annexes

### Annexe 1. La charte des valeurs du SDIS du Nord de la France (essai 1)

# Charte des valeurs

des personnels du SDIS

---

Dans le cadre de l'élaboration de son projet d'établissement, le SDIS a entrepris une démarche visant à construire la charte des valeurs des personnels de l'établissement.

Pour mener à bien ces travaux, le SDIS s'est associé à un programme de recherche scientifique mené par deux enseignants chercheurs de l'université de Clermont Ferrand, Messieurs Laurent MERIADE et Jean Marc SALES.

La charte des valeurs du SDIS a pu ainsi être initiée à partir d'une enquête réalisée auprès des personnels de l'établissement public.

Les résultats de l'enquête ont fait l'objet d'une analyse statistique à partir d'une modélisation scientifique qui a permis de valider le socle des valeurs des personnels du SDIS.

La présente charte qui intègre les résultats de l'étude, a fait l'objet de travaux participatifs menés au sein du CSP Pithiviers avec les personnels du centre pour traduire et illustrer chacune des valeurs. Les témoignages et discussions recueillis ont été source d'inspiration pour l'auteur des écrits relatifs à chaque valeur.

La charte des valeurs du SDIS a plusieurs vocations :

- Elle décline les valeurs portées par les agents du SDIS dans l'exercice de leurs missions au service des Loirétains,
- Elle a valeur d'engagement pour les nouvelles recrues,
- Elle vise à renforcer l'identité collective et le sentiment d'appartenance, sources de motivation,
- Elle vise à orienter l'établissement dans ses objectifs stratégiques et en particulier pour l'évolution des pratiques managériales.



## 1. Méthodologie

Le modèle scientifique utilisé pour l'étude est la théorie des valeurs universelles de Schwartz<sup>17</sup>. Selon Schwartz (1996), « les valeurs sont des croyances qui transcendent l'action et motivent les individus à réaliser des objectifs. »

On peut qualifier les valeurs de principes directeurs de vie qui guident l'action. Les valeurs constituent en cela des repères sources de motivation.

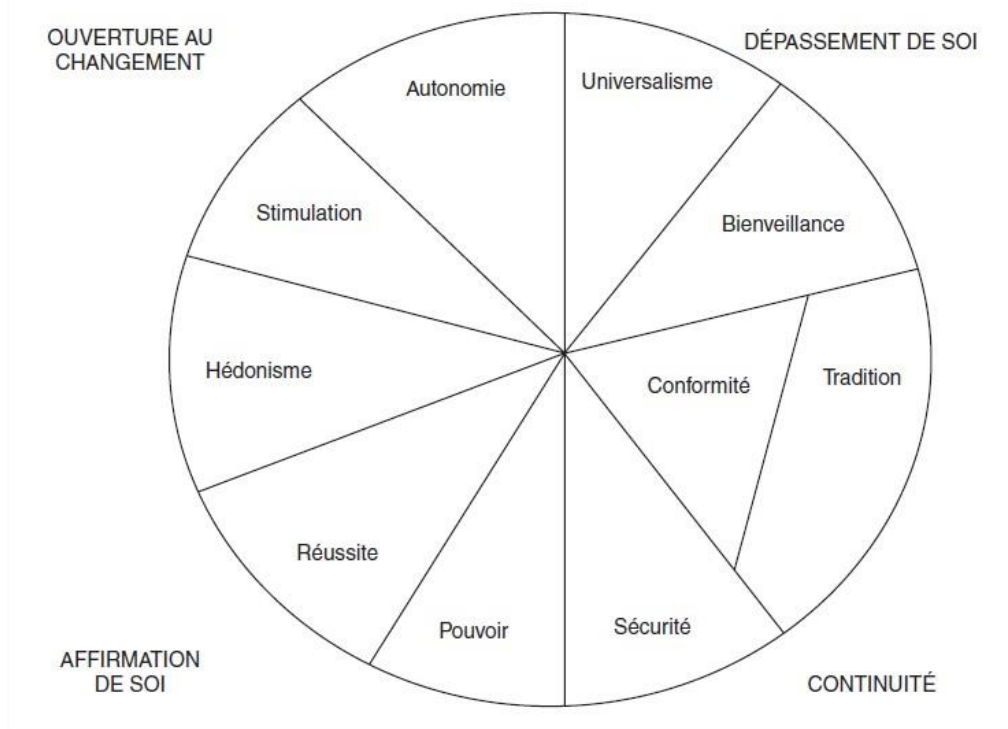
Le modèle théorique choisi comprend 10 méta-valeurs<sup>18</sup> organisées en 2 axes :

- l'axe du « soi » avec 2 catégories qui s'opposent :
  - L'affirmation de soi
  - Et en opposition le dépassement de soi
- L'axe du « changement » avec 2 catégories opposées :
  - L'ouverture au changement
  - Et la continuité (par opposition)

Ainsi les 10 méta-valeurs sont organisés dans ce modèle théorique selon ces 4 catégories, les unes étant proches des autres (universalisme et bienveillance), les autres étant opposées (l'hédonisme opposée à conformité).

Le circumplex de Schwartz (figure I) conceptualise de façon graphique ce modèle théorique.

FIGURE I. – *Modèle théorique des relations entre les dix valeurs de base*



<sup>17</sup> Professeur de psychologie sociale

<sup>18</sup> Chaque méta-valeur correspond à un groupe de valeurs

Le questionnaire anonyme conçu par les enseignants chercheurs a été adapté au contexte professionnel du SDIS afin que chacun des participants puissent y apporter des réponses en lien avec leur activité.

Ce questionnaire a, dans un premier temps, été testé auprès d'un public de chefs de centre. Il a par la suite été ouvert en ligne à tous les personnels du 17 juin au 12 juillet 2019.

L'enquête a permis de recenser 576 réponses soit un taux de participation de 23%.

L'analyse de la population ayant répondu au questionnaire permet de mettre en exergue les éléments suivants :

- Âge moyen de 38,5 ans
- 20% des participants sont des femmes,
- 34% des sondés proviennent de CSP, 48% de CS, 27% des CPI et 16% de la Direction
- Parmi les personnels ayant répondu à l'enquête 40% n'ont connu dans leur carrière qu'un seul CIS
- 24% des participants sont des SPP, 72% des SPV et 4% des PAT
- 76% des participants sont issus de la catégorie C, 16% en catégorie B, 8% en catégorie A

## 2. Le socle des valeurs du SDIS

L'enquête a permis de hiérarchiser les 10 méta-valeurs à partir des résultats chiffrés.

Le classement ainsi réalisé à l'échelle du SDIS peut être mis en corrélation avec le classement des valeurs universelles de Schwartz (testé sur 70 pays).

Rang	Schwartz	SDIS 45	
		Valeur	Résultat
1	BIENVEILLANCE	HEDONISME	7,312
2	UNIVERSALISME	BIENVEILLANCE	7,246
3	AUTONOMIE	STIMULATION	7,106
4	SECURITE	UNIVERSALISME	6,966
5	CONFORMITE	TRADITION	6,926
6	HEDONISME	REUSSITE	6,732
7	REUSSITE	AUTONOMIE	6,385
8	TRADITION	SECURITE	6,315
9	STIMULATION	CONFORMITE	5,997
10	POUVOIR	POUVOIR	4,586

L'analyse statistique réalisée à partir d'équations structurelles a permis de valider le socle des valeurs du SDIS basé sur les 5 méta-valeurs arrivant en tête de classement :

1. L'Hédonisme
2. La Bienveillance
3. La Stimulation
4. L'Universalisme
5. La Tradition.

Le socle des valeurs du SDIS repose ainsi sur 2 pôles de valeurs :

- Le pôle « ouverture » avec hédonisme associée à stimulation dont l'interface est la recherche de sensations excitantes et d'émotions agréables
- Le pôle « dépassement de soi et stabilité » avec
  - Universalisme / bienveillance : priorité aux autres et dépassement des égoïsmes (vers l'exogroupe ou l'endogroupe)
  - Bienveillance / tradition : importance accordée envers le groupe d'appartenance

### 3. Présentation contextuelle des 5 méta-valeurs du SDIS

La mission du sapeur-pompier se caractérise par l'action de porter secours dans un contexte de sensations fortes nécessitant une ouverture à l'environnement proche dans un temps très court. Le dénominateur commun est la recherche de sensations excitantes (stimulation) et d'émotions agréables (hédonisme).

L'action de « porter secours » qui repose sur le dévouement envers autrui (universalisme), n'est rendu possible qu'avec le groupe ce qui se traduit par un dépassement de soi vers le groupe d'appartenance (bienveillance).

On peut s'étonner de la 9ème place de la conformité qui a pour motivation de modérer ses actions pour ne pas déstabiliser le groupe. Mais c'est ici la tradition qui garantit le respect de la culture du groupe (plus large que la conformité) et qui fournit le cadre nécessaire à la mise en action des valeurs d'hédonisme et de stimulation.

# Hédonisme :

---

Courant de pensée théorisé dès l'Antiquité par les penseurs Grecs Aristide de Cyrène (Vème siècle avant Jésus-Christ) et Epicure (IVème siècle avant Jésus-Christ), l'hédonisme fait figure de philosophie de vie.

Il consiste à ériger le plaisir et, plus largement, le bonheur, en finalité de l'existence. L'hédoniste est celui qui vit en quête d'un état de félicité permanent, obtenu par des émotions, qui relèvent de l'être, ou des possessions, du domaine de l'avoir.

Cette recherche se traduit également par un rejet de ce qui conduit loin du bonheur : la douleur, la violence, l'agressivité, l'humiliation, la privation, etc.

C'est pourquoi, dans le cadre de sa mission, le sapeur-pompier, fidèle à sa vocation, s'inscrit bien souvent dans une posture hédoniste. Des inclinations naturelles le poussent à chercher dans son activité un certain nombre de plaisirs profonds ou fugaces : la joie d'avoir sauvé une vie, la sonnerie trépidante de son sélectif, promesse d'une intervention exigeante et exaltante, la reconnaissance d'une population qui l'aime, le café partagé avec ses pairs, le regard admiratif d'une jeune recrue, la séance de sport intense et éprouvante qui épuise le corps mais affermit l'âme...

De manière tout aussi évidente, le sapeur-pompier, qui tient l'injustice en horreur, affronte les situations dramatiques ou tragiques pour tenter d'en atténuer les effets et les peines qu'elles occasionnent.

Ainsi, l'on comprend la vocation, et l'identité profonde, du sapeur-pompier en ce qu'il éprouve une réelle satisfaction dans la réparation de situations sociales dégradées (sinistre, accident de la route, isolement de personnes dépendantes, etc.). La détestation de la douleur et de la souffrance est un combat qu'il mène au quotidien. Confronté à la mort, il connaît le prix de la vie et choisit de savourer celle-ci dans toute son intensité. C'est là l'illustration de son penchant hédoniste.

## Concepts proches :

- Satisfaction
- Plaisir
- Eudémonisme
- Epicurisme

## Ils l'ont dit :

*« Au danger mon plaisir ! » (devise du 12<sup>ème</sup> régiment de cuirassiers – Olivet)*

*« La douleur est toujours question et le plaisir, réponse. » (Paul Valéry)*

*« Hâte-toi de bien vivre et songe que chaque jour est à lui seul une vie. » (Sénèque)*

# Bienveillance :

Loin d'être une valeur candide ou naïve, la bienveillance consiste à répandre le bien autour de soi.

Elle est de ces valeurs qui professent la bonne action et le service aux autres, dans un élan désintéressé et total.

Le champ d'application de la bienveillance et des effets qui en découlent se limite, dans cette étude, à la sphère des pairs : les sapeurs-pompiers font preuve d'une réelle bienveillance, selon certains critères, à ceux qui leurs sont proches. C'est là l'étrange paradoxe à l'œuvre au sein de la « grande famille des pompiers ». En effet, le lien qui unit les acteurs de la sécurité civile fait un étrange pas-de-deux : l'on se sent sapeur-pompier avant tout, tributaire d'une mission noble et suprême. Mais l'on est également professionnel, ou volontaire, attaché à son grade ou sa spécialité et capable, à ce titre de la plus grande bienveillance à l'égard de ceux qui partagent cette identité commune.

Cet esprit de corps permet, au quotidien, d'agir pour l'intérêt général. La bienveillance fait accepter les difficultés. Elle pardonne aux indécis, nuance les propos fâcheux, atténue les rancunes. Elle entretient les amitiés, empêche les colères, endure les conflits. Elle favorise la transmission des savoirs et des usages par le recours à l'indulgence et la patience.

L'histoire des sapeurs-pompiers fait la part belle à l'action bienveillante et au dévouement. Les chaînes de secours mises en œuvre par des habitants confrontés à des sinistres de grande ampleur sont les vestiges d'une solidarité qui s'exprimait dès les prémices de la profession.

L'activité dévolue de nos jours aux sapeurs-pompiers fait œuvrer ensemble des hommes et des femmes, parfois tout juste sortis de l'enfance, ou arrivés au terme d'une riche carrière. Leur quotidien est fait de missions, d'épreuves, de succès ou de revers qui développent entre eux un formidable sentiment de solidarité (exprimé par l'aphorisme bien connu dans les casernes : « tout seul, on va plus vite ; ensemble, on va plus loin. »).

Loin de se limiter à la stricte activité opérationnelle, cette bienveillance s'exprime à travers de multiples domaines : les défis sportifs, le monde associatif (qui regroupe les Unions et les Amicales, les cadets « JSP », les réseaux d'Anciens, les collectionneurs), les sections syndicales etc. La diversité des engagements, la force avec laquelle ils s'expriment témoignent d'un sentiment d'appartenance à un collectif dans une société où l'individu est roi. C'est cela, plus que tout, qui fait des sapeurs-pompiers un corps d'exception.

## Concepts proches :

- Amitié
- Fraternité
- Communauté
- Solidarité

## Ils l'ont dit :

*« Jamais la haine ne cesse par la haine ; c'est la bienveillance qui réconcilie »  
(Bouddha)*

*« La modeste et douce bienveillance est une vertu qui donne plus d'amis que la richesse et plus de crédit que le pouvoir »  
(Comtesse de Ségur)*

*« Nous sommes solidaires, emportés par la même planète, équipage d'un même navire. »  
(Antoine de Saint-Exupéry)*

# Stimulation :

L'activité de sapeur-pompier est une exception dans le paysage socio-professionnel français.

Elle est une exception en ce qu'à nulle autre pareille, elle séduit dès l'enfance, stimule tout le temps qu'elle s'accomplit, et berce de nostalgie ceux qui s'en sont éloignés.

La passion précoce qui anime les pompiers explique bien des engagements. Beaucoup de jeunes recrues affirment chercher chez les pompiers quelque chose qui dépasse un besoin d'accomplissement personnel ou le désir d'intégrer une fraternité. Ils sont en quête de ce que seuls les métiers d'action peuvent offrir : l'aventure, et son corollaire, l'adrénaline.

Le déclenchement soudain d'une sonnerie qui annonce un départ provoque chez celui qui l'entend une fièvre qui le tiendra en haleine jusqu'au terme de l'intervention. Cette excitation interroge sur la stimulation profonde du sapeur-pompier : soit, selon une conception hobbesienne, l'intervention n'a d'autres finalité qu'elle-même (avec son cortège d'émotions, de satisfactions, d'adrénaline), soit elle a pour objet une motivation beaucoup plus pure qui s'appuie sur le résultat. Dès lors, ce qui stimule, c'est la vie sauvée, le cœur qui redémarre, l'hémorragie stoppée, l'incendie maîtrisé...

La stimulation entretient la vocation. Plus encore, elle la complète et la sublime. En se confrontant à sa mission, parfois difficile ou effrayante, le pompier goûte à l'accomplissement de ce pour quoi il est fait. Chaque sens est associé à une stimulation particulière qui évoque des souvenirs ou des émotions passées. Distinguons le stimulus auditif (les cris, les pleurs, les rires), le stimulus visuel (les scènes tragiques, sanglantes, impressionnantes ou cocasses), le stimulus tactile (la morsure du feu, la main serrée d'une victime qui se meurt, le pouls filant de celle qui s'accroche à la vie), le stimulus olfactif (l'odeur du sang, de la mort, de certaines situations peu ragoûtantes, la cabine du fourgon ou les vestiaires au retour d'un bon « rif » qui dégagent cette odeur reconnaissable entre mille traduisant le combat récent contre les flammes !).

Ce qui stimule, c'est l'inscription dans la mémoire d'une succession d'événements tous différents, qui se rattachent à des souvenirs par quelques similitudes.

C'est l'absence de monotonie.

C'est, par-dessus-tout, l'accomplissement d'un devoir dont les résultats se mesurent immédiatement.

Et qui se trouvent être, en tout temps, gratifiants.

## Concepts proches :

- Motivation
- Passion
- Exaltation
- Sensation
- Emotion
- Courage
- Peur
- Urgence
- Danger

### Ils l'ont dit :

*« Le courage n'est pas l'absence de peur, mais la capacité de vaincre ce qui fait peur. » (Nelson Mandela)*

*« Le goût du risque est inné et raisonné par la suite. C'est un besoin chez certains hommes. C'est le désir de se perfectionner, de s'élever, d'atteindre l'idéal. Il implique le goût de la responsabilité. Maîtrise de soi et domination de la peur. Valeurs : école de volonté, persévérance, réflexion, discipline, confiance. Le charme du goût du risque, c'est l'incertitude du succès. » (L. Lachenal)*

*« L'attrait du danger est au fond de toutes les grandes passions » (Anatole France)*

# Universalisme :

---

Aujourd'hui un pompier s'est fait agressé.

Les médias relaient sans conviction cette froide information. C'était déjà hier. C'est encore aujourd'hui. Et que sera demain ?

Notre monde a changé. Il a bien compris que l'ordre et le service public n'était plus que des chimères construites pour une société chimérique. Il a vu nos repères, nos valeurs, ce ciment magnifique, peu à peu s'effriter. Et, sur les décombres grêles de ce qui fut jadis le temple olympien qu'était notre civilisation, surgissent çà et là, ivres de violences et de batailles, ceux dont les couteaux rougissent encore du sang de nos concitoyens.

Les pompiers, fidèles aux principes qui ont façonné leur institution, n'en peuvent plus de se voir confronté à ceux qui les rejettent.

A ceux-là, paraphrasant Victor Hugo dans son manifeste de l'universalisme « Après la Bataille », soyons tenté de dire :

« [Le pompier], ce héros au sourire si doux » est celui qui donne « tout de même à boire » au scélérat qui lui voulait du mal.

Les interventions que vivent les pompiers, parfois jusque dans leur chair, révèlent toute la grandeur et la misère, toutes les vicissitudes de l'âme humaine.

Mais ceux qui se découragent, ceux qui veulent renoncer, doivent savoir qu'il existe quelque part des hommes et des femmes de bien, qui ne faillissent pas, capables d'aider une victime, de lui tenir la main, de l'accompagner, de la sauver. De l'aimer.

Le sapeur-pompier a un rôle d'importance dans notre société. Il est la présence rassurante et protectrice, qui s'offre à tous, sans distinction, sans haine ou faux-semblants, sans triche. Il est celui qui prouve, avec un dévouement qui tient de l'héroïsme, que ses actes ont une vocation universelle.

Alors, quand il découvre parfois, le cœur lourd, que son costume de héros se déchire et ne le protège plus des crachats de la foule, il doute, questionne, s'interroge et vacille.

Aujourd'hui un pompier s'est fait agressé.

Face à la haine et la colère, face aux affaiblissements et aux désarrois, en proie au doute et à la rancœur, nous ne pouvons pas faiblir. Nous ne pouvons pas laisser le fiel et l'acribité transparaître dans les mots de réconfort. Nous ne pouvons pas renoncer à l'intervention qui contrevient à nos principes, à nos valeurs.

Parce que noblesse oblige.

Nous ne pouvons faillir.

Non possumus.

## Concepts proches :

- Humanisme
- Unité
- Égalité
- Ouverture
- Dévouement

## Ils l'ont dit :

*« Je ne veux connaître ni ta philosophie, ni ta tendance politique, peu m'importe que tu sois jeune ou vieux, riche ou pauvre, français ou étranger. » (L'Éthique du Sapeur-Pompier, Général Casso)*

*« Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité. » (Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948)*

*« On doit se dévouer à l'intérêt public » (Cicéron)*

*« Il y a dans les hommes plus de choses à admirer que de choses à mépriser » (Albert Camus)*



# Tradition :

---

Au croisement de l'Histoire et de la légende émerge la tradition.

Elle procède de trois critères :

- il faut un élément de fond (fait historique, épreuve, réalisation artistique, écrit etc.)
- il faut un homme, pour la raconter. Cela suppose qu'il n'est de tradition que d'hommes (le monde animal ne connaît pas son histoire et ne transmet rien).
- il faut une portée sociale : la tradition ne peut être complètement vécue que si un groupe l'adopte et la transmet. Hors du groupe, la tradition perd toute valeur, toute signification.

L'Histoire est faite d'anecdotes, parfois bien dérisoires, que l'assemblée des hommes façonne, transforme, embellit et transmet, au point que le passé devient un mythe, le mythe devient légende et la légende, tradition.

Tout à la fois rituels, symboles, gestuelles et paroles, la tradition, en s'appuyant sur l'Histoire, permet d'expliquer celle-ci. Un corps civil ou militaire n'existe vraiment que lorsqu'il déclare un passé, et que ce passé engendre des traditions. Les plus majestueux sont les arbres qui s'ancrent profondément en terre. Il est en ainsi des institutions que les traditions enracinent.

Notre société connaît des bouleversements qu'aucune analyse ne pouvait prévoir. L'enfant se dresse face à ses parents, l'élève face à son maître, le justiciable face à son juge, le prisonnier face à son gardien, le patient face à son médecin, la société face à ses dirigeants. A travers une crise de l'autorité sans précédent, c'est l'ensemble de nos traditions qui sont menacées.

Et c'est l'ensemble de nos traditions qui pourra nous sauver. L'indéfectible lien entre le passé et le présent crée un sentiment d'appartenance unique. Il nous inscrit dans une formidable chaîne dont l'origine se perd dans le passé, et dont le terme se fonde dans le futur.

Que l'on interroge les pompiers sur leur soif de traditions : ils citeront en vrac la Planche, leur uniforme et leurs grades, leurs cérémonies, Sainte Barbe, le drapeau tricolore, ou même leur langage obscur au néophyte.

Nous détenons ces symboles dans l'unique dessein de les transmettre à ceux qui nous suivront. Leur préservation, quoiqu'il en coûte est un impératif. C'est à ce titre que le corps des sapeurs-pompiers nous survivra.

## Concepts proches :

- Devoir de mémoire
- Histoire
- Transmission

### *Ils l'ont dit :*

*« La tradition n'est pas le culte des cendres, mais la préservation du feu. »  
(Gustav Mahler)*

*« Cultiver le passé, enfanter l'avenir, tel est notre présent. » (Devise de l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers)*

*« Les souvenirs sont nos forces. Quand la nuit essaie de revenir, il faut allumer les grandes dates, comme on allume des flambeaux. » (Victor Hugo)*



#### 4. Le management par les valeurs

Le management par les valeurs consiste en premier lieu à s'appuyer sur ce socle des valeurs validé pour décider des projets futurs afin que ces derniers puissent avoir du sens pour chacun.

Il s'agit également de renforcer certaines valeurs qui peuvent rendre notre action plus efficace face aux défis de demain.

Le SDIS s'appuie sur une organisation très structurée et un cadre très précis pour remplir ses missions : c'est sa force.

Mais le contexte opérationnel et le contexte de crise est souvent complexe par nature ce qui amène les personnels sur le terrain à devoir décider et agir dans l'urgence, l'incertitude et dans un contexte de risque.

Or le cadrage opérationnel du SDIS qui s'appuie sur des normes et procédures ne favorise pas toujours la prise d'initiative spontanée pour répondre au besoin local et soudain.

Pour renforcer les capacités du SDIS, ne faut-il pas développer son agilité en renforçant la valeur d'autonomie ?

Cela passe par la promotion de la créativité et de l'innovation, la prise d'initiative pour une plus grande capacité d'adaptation locale à l'instant t.

L'approche pédagogique par les compétences vise à permettre à chacun des agents d'apprendre l'autonomie dans l'action.

La démarche RETEX vise à donner à chacun le pouvoir de partager son expérience dans une logique collective d'amélioration continue.

Ces deux axes de travail qui sont aujourd'hui intégrées dans notre organisation, constituent des leviers puissants pour promouvoir la créativité, l'innovation et la prise d'initiative.

Pour développer encore son agilité, le SDIS devra poursuivre dans cette voie en renforçant les axes de travail précités et en menant d'autres projets managériaux.

[Source : SDIS du Nord](#)

**Annexe 2. Questionnaire GEQ sur la cohésion (Carron et al., 1985) adapté au contexte des sapeurs-pompiers (essai 2)**

<b>ATG-S</b>	<b>ATG-T</b>
Je n'aime pas participer aux activités extérieures au service (activités de l'amicale, sportives...)	Je ne suis pas satisfait par mes responsabilités dans mon équipe
Les membres de mon équipe ne me manque pas à la fin de période de service (journée, garde ou astreinte) ou en période de repos/congés	Je trouve que l'envie de progresser et de bien faire de mon équipe est insuffisante
J'ai quelques-uns de mes meilleurs amis dans mon équipe	Mon équipe ne me donne pas assez l'occasion d'améliorer ma performance personnelle
Je préfère d'autres soirées aux soirées de mon équipe	Je n'aime pas le mode de fonctionnement de mon équipe
Mon équipe est le groupe social le plus important auquel j'appartiens	
<b>GI-S</b>	<b>GI-T</b>
Les membres de mon équipe préfèrent sortir de leur côté plutôt qu'ensemble avec l'équipe	Les membres de mon équipe unissent leurs efforts pour atteindre les objectifs de performance (réussir la mission pour le SP)
Les membres de mon équipe font rarement des soirées ensemble (activités amicalistes ou autres)	Les membres de mon équipe se sentent tous responsables des échecs et des performances de l'équipe (réussite ou pas de la mission)
Les membres de mon équipe aimeraient passer du temps ensemble en dehors du service	Les membres de mon équipe ont des objectifs incompatibles avec la performance de l'équipe (réussite de la mission)
Les membres de mon équipe ne restent pas ensemble en dehors des formations (ou manœuvres) et des situations de travail (gardes ou interventions)	Si des membres de mon équipe ont des difficultés en formation ou en manœuvre, chacun veut les aider, afin que le groupe retrouve son unité
	Les membres de mon équipe ne s'expriment pas librement sur les rôles et les responsabilités de chacun

Source : auteur

### Annexe 3. Questions sur les dimensions supplémentaires de la cohésion (essai 2)

Questions	Thème
Mon chef (chef de centre ou de groupement) contribue à la construction d'une bonne ambiance dans mon équipe de travail.	Hiérarchie / social.
Mon chef (chef de centre ou de groupement) participe au développement de la performance de mon équipe.	Hiérarchie / tâche.
L'exposition aux risques en service contribue à souder les membres de mon équipe.	Risque.
L'urgence des situations contribue à souder les membres de mon équipe.	Urgence.

Source : auteur

#### **Annexe 4. Questionnaire sur les proximités intra-organisationnelles et l'agilité territoriale du SDIS du Centre pendant le 1er confinement (essai 3)**

Nous conduisons une recherche portant sur la problématique « comment construire une agilité territoriale grâce à la proximité des acteurs internes du SDIS dans un contexte de crise pandémique porteur d'incertitudes.

Pour cela nous souhaiterions savoir comment, du point de vue de votre pratique, les personnels des Centres de secours ont intégré cette problématique sur leur territoire. ».

Vos réponses serviront à alimenter nos réflexions et à valider nos hypothèses. Elles resteront anonymes.

Nom :

Prénom :

Date de naissance :

Centre de secours :

Statut :

Grade :

Fonction :

##### **Avec les autres sapeurs-pompiers (possibilité de distinguer SPP et SPV)**

- **Pensez-vous avoir des compétences proches (savoirs, savoir-faire, savoir-être) ?** (leviers agiles, proximité cognitive).
- **Estimez-vous avoir des habitudes et expériences identiques ?** (leviers agiles, proximité cognitive)
- **Avez-vous une même identité professionnelle ?** (visions et valeurs : leviers agiles, proximité cognitive).
- **Avez-vous une même approche des lois et règlements encadrant votre action ?** (vision, leviers agiles, proximité institutionnelle).
- **Pensez-vous avoir une vision identique de votre métier ?** (vision, leviers agiles, proximité institutionnelle).
- **Estimez-vous avoir des valeurs communes en tant que principes professionnels d'action ?** (valeurs, leviers agiles, proximité institutionnelle).
- **Pensez-vous avoir des traditions et des pratiques proches ?** (valeurs, leviers agiles, proximité institutionnelle).

- **Avez-vous des relations amicales ?** (valeurs, leviers agiles, proximité sociale).
- **Avez-vous des relations de confiance ?** (valeurs, leviers agiles - proximité sociale).

#### **Avec les autres centres d'intervention de secours**

- **Avez-vous une façon identique de voir l'organisation du SDIS ?** (vision, leviers agiles, proximité organisationnelle).
  - **Suivez-vous un mode de fonctionnement d'équipe identique ?** (structures et organisation, leviers agiles, proximité organisationnelle).
  - **Utilisez-vous les mêmes technologies que dans les autres centres de secours ?** (Technologie, leviers agiles, proximité organisationnelle).
  - **Quelles sont vos relations avec les autres Centres de secours ? Avez-vous l'habitude de coopérer avec eux ?** (coopération, pratiques agiles, proximité organisationnelle).
  - **Etes-vous distants ou proches des autres centres de secours ?** (proximité spatiale).
  - **Avez-vous des relations en face à face ou à distance avec vos collègues SPV ? avec vos supérieurs ? Comment le vivez-vous ?** (proximité spatiale).
- Connaissez-vous le GOC, l'avez-vous déjà pratiqué ?** (leviers agiles - Organisation et pratiques agiles, coopération).
- **A votre avis, le SDIS a-t-il été réactif lors de la pandémie du Covid-19 ? Comment ?** (Agilité, proximité spatiale).

#### **Votre centre de secours**

- **Pensez-vous que votre Centre de secours a été en mesure de maintenir un niveau de service public d'assistance aux personnes convenable ?** (pratique de création de valeurs pour les usagers, pratiques agiles).
- **Avez-vous été en mesure de mesurer les risques liés à la pandémie du Covid-19 dans votre action professionnelle (1<sup>er</sup> confinement) ?** (pratiques et capacités agiles).
- **Avez-vous eu des difficultés à déceler l'incertitude liée à la pandémie du Covid-19. A-t-elle toujours été décelée ? (1<sup>er</sup> confinement) ?** (pratiques et capacités agiles).

- **Pensez-vous que le SDIS vous a fait confiance dans la maîtrise des changements (lavage, protection) ?** (maîtrise du changement et pratique de création de valeurs pour les usagers, valorisation des RH pratiques agiles).
- **Pensez-vous que les changements induits par l'adaptation à la pandémie de la Covid-19 ont été maîtrisés ? (sécurité, lavage etc.) (1<sup>er</sup> confinement) ?** (pratiques et capacités agiles).

Source : auteur

## **Annexe 5. Questionnaire sur la proximité et l'agilité territoriale du SDIS du Sud-Ouest avec ses partenaires (essai 4)**

Vos réponses serviront à alimenter nos réflexions et à valider nos hypothèses. Elles resteront anonymes.

Nom :

Prénom :

Date de naissance :

Lieu de travail :

Fonction :

Centre de secours :

Date d'arrivée :

Statut :

Grade :

Fonction :

### **Perceptions des difficultés du département**

**Pouvez-vous me parler de la manière dont vous perceviez le département avant les deux projets (dépose en maison de santé et médecins sapeurs-pompiers intervenant à la demande du SAMU) ?**

Relance 1 : était-il urgent d'agir ? Ce territoire pouvait-il être qualifié de désert médical ?

Relance 2 : quelle était votre vision sur l'aptitude de votre organisation à agir ? Pouvait-elle le faire seule ?

## Proximités entre partenaires territoriaux SDIS/Conseil départemental (CD)/ARS/médecins de proximités

**Avant le début de ces deux projets aviez-vous des liens et relations avec les autres acteurs de ce territoire ? Quels acteurs ? De quelle nature étaient ces liens et relations ? Comment s'étaient-ils construits ?**

Relance 1 : la configuration topographique du territoire a-t-elle eu selon vous une incidence sur les relations et échanges avec les acteurs ? et la manière de travailler ? (proximité géographique).

Relance 2 : quelle a été la place de la confiance dans les relations développées ? (proximité sociale) comment se manifeste-t-elle ? comment selon vous se construit - elle ? La réputation des autres acteurs territoriaux a-t-elle influencé vos choix ?

Relance 3 : aviez-vous l'impression de vous comprendre ? de parler le même langage, de disposer d'un niveau de connaissance commun suffisant pour dialoguer ? des expériences communes ? (proximité cognitive).

Relance 4 : avez-vous l'impression de partager des valeurs, des objectifs communs ? Lesquels ? et pourquoi ? (proximité institutionnelle) L'urgence des situations médicales vous a-t-elle rendu plus proches de vos partenaires territoriaux (SDIS, Conseil départemental, SAMU...) ? (diverses proximités).

Relance 5 : avez-vous découvert de nouvelles pratiques professionnelles (technologies) ? des façons de travailler et de s'organiser en particulier pour traiter les urgences ? (proximité organisationnelle) vos pratiques professionnelles a-t-elle évolué ? Avez-vous été attiré par les relations que peut nouer le SDIS avec ses partenaires territoriaux notamment le Conseil Départemental et le SAMU ? (proximité organisationnelle).

Relance 6 : l'urgence de la situation a-t-il été déterminante dans la coopération avec les autres acteurs ?

Relance 7 : quelles sont les proximités futures à développer ?

### **1<sup>er</sup> projet : la dépose en maisons de santé**

#### **Comment est-née l'idée d'une coopération entre le SDIS et le Conseil départemental ?**

Relance 1 : y avait-il déjà eu des coopérations , des expériences ? Lesquelles ? Pouvaient-on s'appuyer sur ces coopérations ? (proximités cognitive et sociale)

Relance 2 : quel était votre degré de connaissance des autres organisations ? De vos interlocuteurs ? La nature et la qualité de vos relations ? (proximité sociale)

Relance 3 : aviez-vous la même perception de l'urgence de la situation ?

Relance 4 : quel était alors la nature des relations inter-organisationnelles ? (proximité organisationnelle) (levier agile reconfigurable).



Relance 5 au niveau de votre maillage territorial vous sentez-vous proches de vos partenaires territoriaux (SDIS, CD, SAMU...) ? (proximité géographique). Pensez-vous que l'urgence des situations médicales vous rends plus proches de vos partenaires territoriaux (SDIS, Conseil départemental, SAMU...) ? (proximité géographique).

### **Comment s'est déroulée la mise en place du projet ?**

Relance 1 : aviez-vous une lecture commune de la situation entre partenaires ? (capacité agile).

Relance 2 : y a-t-il eu des difficultés liées à des valeurs différentes ? Une façon d'exprimer les problèmes différemment ? Des problèmes relationnels ? (proximité sociale, levier agile stable et partagé).

Relance 3 : ou au contraire les valeurs, la culture commune, l'urgence ont-elles facilitées la coopération ? (levier agile stable et partagé).

Relance 4 : aviez-vous une même vision de la performance à réaliser en terme de... (proximité institutionnelle, levier agile stable et partagé).

Relance 5 : la mise de la nouvelle organisation a-t-elle été facile à adopter pour les partenaires ? (levier agile reconfigurable).

Relance 6 : les processus et technologies utilisés étaient-ils proches ? Ont-ils favorisé la nouvelle organisation mise en place ? (proximités organisationnelles, levier agile reconfigurable).

### **Quel est le bilan pour ce projet ?**

Relance 1 : pensez-vous qu'il a permis de maintenir un niveau satisfaisant de service public ? (pratique agile).

Relance 2 : pensez-vous que ce projet a permis la valorisation des RH (médecins participants au projet) (pratique agile).

Relance 3 : comment jugez-vous le niveau de coopération atteint ? Le changement d'organisation a-t-il été maîtrisé ? (pratique agile).

Relance 4 : a-t-il permis de mobiliser une réponse rapide et efficace ? (capacité agile).

Relance. 5 : avez-vous appris au contact de vos partenaires. Votre organisation a-t-elle capitalisé de bonnes pratiques ? (capacité agile)..

### **Quel futur pour ce projet ? Faut-il le développer ?**

Relance 1 : y a-t-il des éléments concrets et objectifs qui montrent l'efficacité du dispositif ? (levier agile stable et partagé, mesure de la performance)

Relance 2 : est-il pérenne dans le temps ?

## **2<sup>ème</sup> projet : les Médecins Sapeurs-Pompiers intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS).**

### **Comment est-née l'idée d'une coopération avec le SDIS et le SAMU ?**

Relance 1 : y avait-il déjà eu des coopérations , des expériences ? Lesquelles ? Pouvait-on s'appuyer sur ces coopérations ? (proximités cognitive et sociale)

Relance 2 : quel était votre degré de connaissance des autres organisations ? De vos interlocuteurs ? La nature et la qualité de vos relations ? (proximité sociale).

Relance 3 : aviez-vous la même perception de l'urgence de la situation ?

Relance 4 : quel était alors la nature des relations inter-organisationnelles ? (proximité organisationnelle).

Relance 5 : au niveau de votre maillage territorial vous sentez-vous proches de vos partenaires territoriaux (SDIS, CD, SAMU...) ? (proximité géographique). Pensez-vous que l'urgence des situations médicales vous rends plus proches de vos partenaires territoriaux (SDIS, CD, SAMU...) ? (proximité géographique).

### **Comment s'est déroulée la mise en place du projet ?**

Relance 1 : aviez-vous une lecture commune de la situation entre partenaires ? (capacité agile).

Relance 2 : y a-t-il eu des difficultés liées à des valeurs différentes ? Une façon d'exprimer les problèmes différemment ? Des problèmes relationnels ? (levier agile stable et partagé).

Relance 3 : ou au contraire les valeurs, la culture commune, l'urgence ont-elles facilitées la coopération ? (proximité sociale, levier agile stable et partagé).

Relance 4 : aviez-vous une même vision de la performance à réaliser en terme de... (proximité institutionnelle, levier agile stable et partagé).

### **Quel est le bilan pour ce projet ?**

Relance 1 : pensez-vous qu'il a permis de maintenir un niveau satisfaisant de service public ? (pratique agile).

Relance 2 pensez-vous que ce projet a permis la valorisation des RH ? Va-t-on vers une interchangeabilité des ressources médicales ? (médecins participants au projet) (pratique agile).

Relance 3 comment jugez-vous le niveau de coopération atteint ? Le changement d'organisation a-t-il été maîtrisé ? (pratique agile).

Relance 4 : a-t-il permis de mobiliser une réponse rapide et efficace ? (capacité agile).

Relance. 5 : Avez-vous appris au contact de vos partenaires ? Votre organisation a-t-elle capitalisé de bonnes pratiques ? (capacité agile).

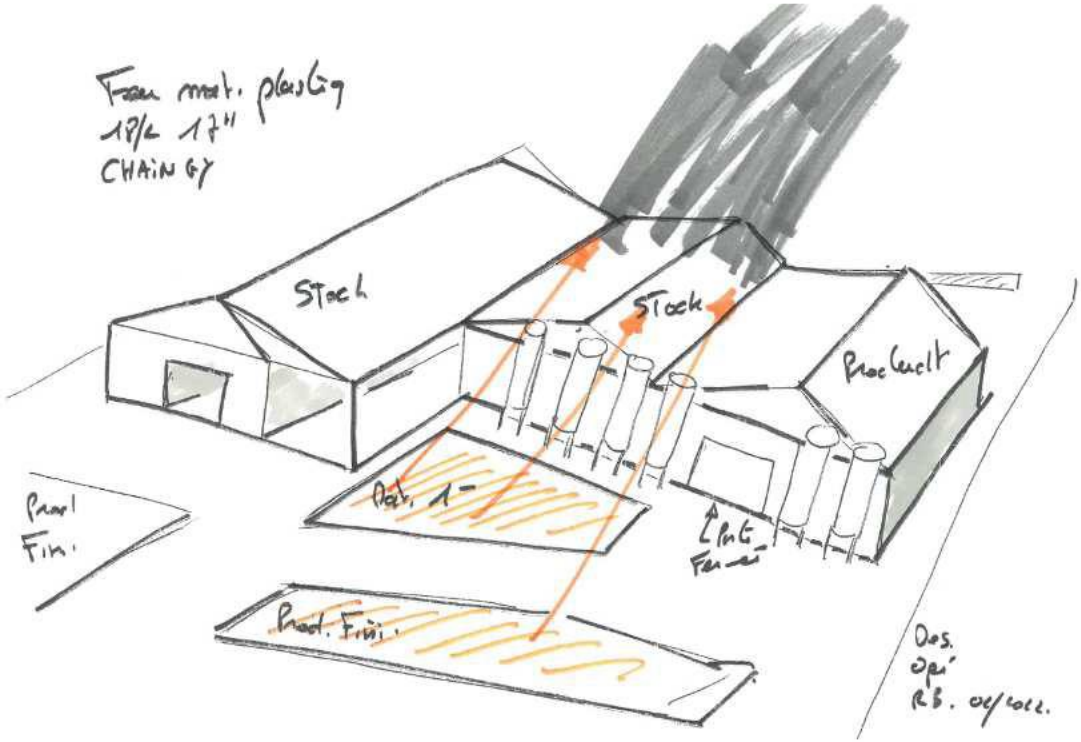
### **Quel futur pour ce projet ? Faut-il le développer ?**

Relance 1 : Y a-t-il des éléments concrets et objectifs qui montrent l'efficacité du dispositif ? (levier agile stable et partagé, mesure de la performance).

Relance 2 : Est-il pérenne dans le temps ?

Source : auteur

Annexe 6. Croquis d'illustration de la situation du feu industriel (essai 5)



Source : SDIS du Nord

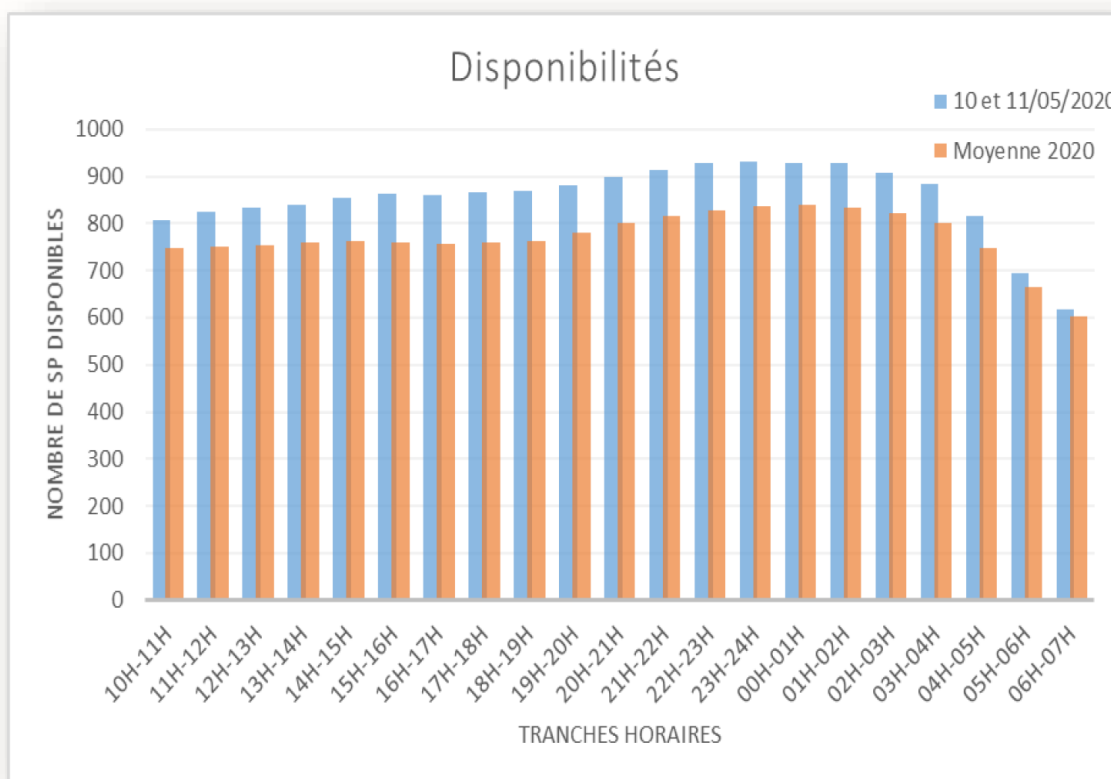
Annexe 7. Photos des premières actions engagées sur le feu industriel (essai 5)



Source : auteur

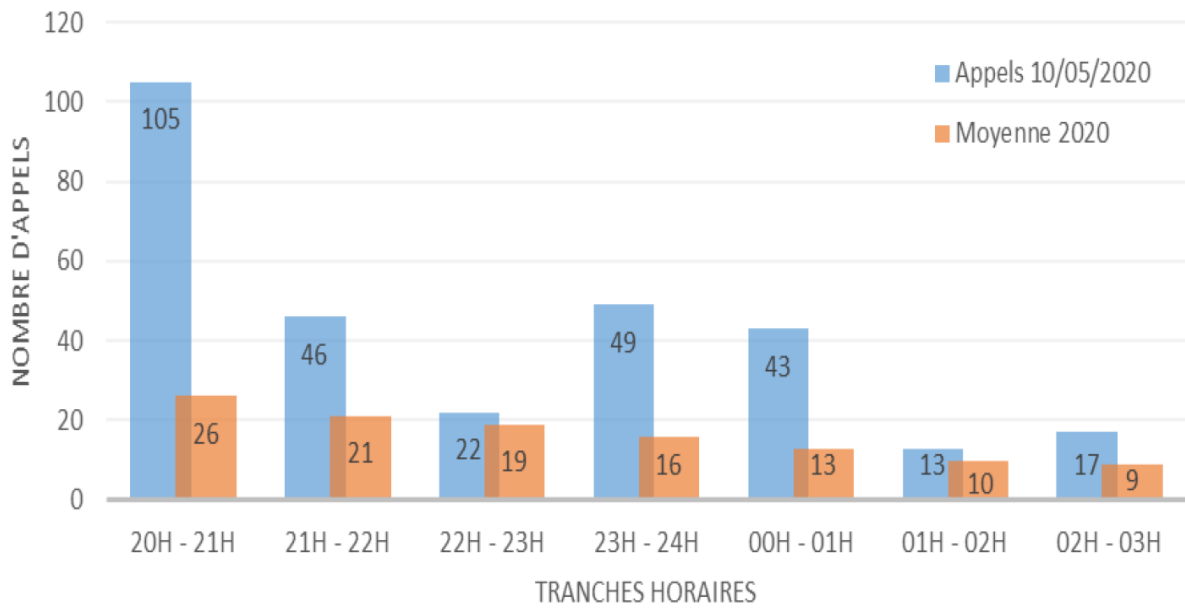
## Annexe 8. Graphique de l'appel à mobilisation lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5)

Le graphique ci-dessous démontre que l'appel à mobilisation permet un gain médian de 90 sapeurs-pompiers supplémentaires dans les centres d'incendie et de secours par rapport à la disponibilité moyenne pour un dimanche et un lundi de période de confinement sur les mois de mars, avril et mai 2020.



Source : SDIS du Nord

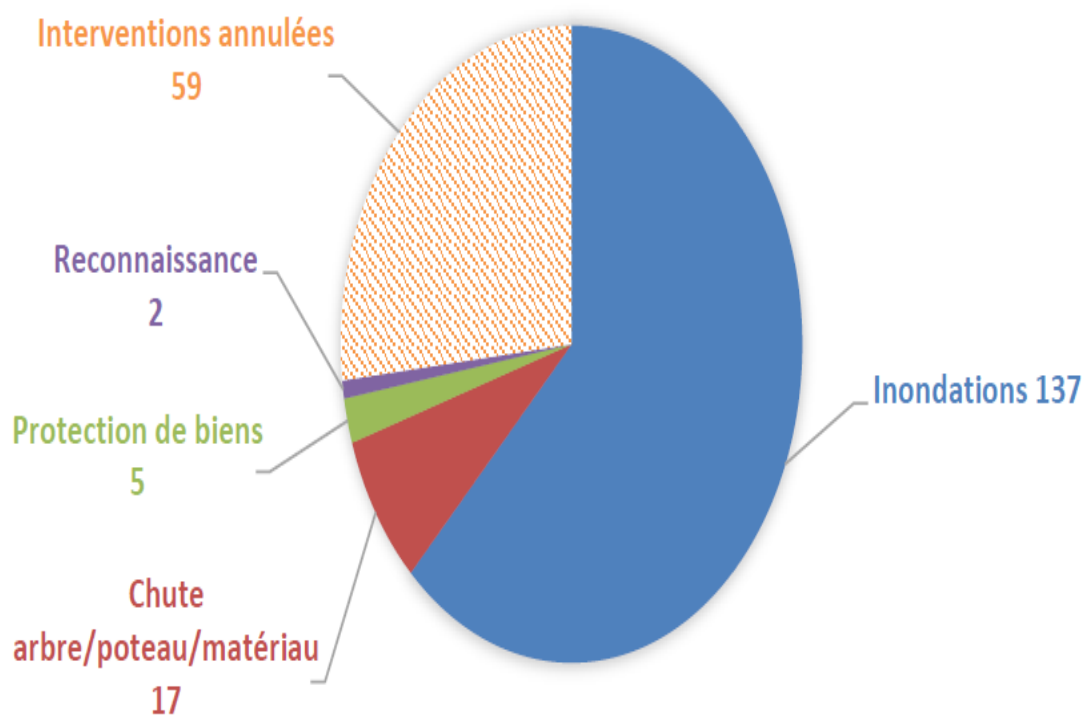
### Annexe 9. Graphique de l'évolution des appels lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5)



Source : SDIS du Nord

## Annexe 10. Répartition des interventions lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5)

Sur la période du 10/05/2020 à 20h jusqu'au 11/05/2020 à 7h



Source : SDIS du Nord





## Liste des annexes

Annexe 1. La charte des valeurs du SDIS du Nord de la France (essai 1).....	399
Annexe 2. Questionnaire GEQ sur la cohésion (Carron et al., 1985) adapté au contexte des sapeurs-pompiers (essai 2) .....	409
Annexe 3. Questions sur les dimensions supplémentaires de la cohésion (essai 2).....	410
Annexe 4. Questionnaire sur les proximités intra-organisationnelles et l'agilité territoriale du SDIS du Centre pendant le 1er confinement (essai 3).....	411
Annexe 5. Questionnaire sur la proximité et l'agilité territoriale du SDIS du Sud-Ouest avec ses partenaires (essai 4).....	414
Annexe 6. Croquis d'illustration de la situation du feu industriel (essai 5).....	419
Annexe 7. Photos des premières actions engagées sur le feu industriel (essai 5) .....	420
Annexe 8. Graphique de l'appel à mobilisation lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5)..	421
Annexe 9. Graphique de l'évolution des appels lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5) .	422
Annexe 10. Répartition des interventions lors de l'épisode pluvio-orageux (essai 5).....	423



## Liste des figures

Figure 1. Plan de la thèse .....	18
Figure 2. Organigramme simplifié du SDIS du Nord .....	30
Figure 3. L'Incident Command System .....	32
Figure 4. Les étapes de l'activité décisionnelle .....	38
Figure 5. Organisation d'un Centre opérationnel (CO) avec un chef coordonnant les cellules	42
Figure 6. Temporalités de l'urgence .....	51
Figure 7. La réponse à la complexité en tant qu'HRO .....	59
Figure 8. Infrastructure organisationnelle axée sur l'agilité.....	63
Figure 9. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin (2011)...	65
Figure 10. Modèle d'agilité organisationnelle de Nijssens et Paauwe (2012) .....	67
Figure 11. Rapprochement des proximités.....	76
Figure 12. Chronologie des essais.....	120
Figure 13. Essai 1 : chronologie des essais .....	125
Figure 14 . Modèle théorique des dix valeurs de base (Circumplex de Schwartz) .....	130
Figure 15. Modèle d'équation structurelle du circumplex de Schwartz (2007).....	133
Figure 16. La représentation axiale des valeurs des personnels du SDIS du Nord.....	138
Figure 17. Le circumplex des personnels du SDIS du Nord .....	140
Figure 18. L'expression au travail des valeurs individuelles au SDIS du Nord .....	142
Figure 19. Essai 2 : chronologie des essais .....	149
Figure 20. Liens entre les valeurs et les pulsions .....	153
Figure 21. Modèle de Carron et al. (1985).....	156
Figure 22. Chronologie des essais : essai 3 .....	179
Figure 23. Caractéristiques de l'agilité .....	183
Figure 24. Cadre conceptuel de l'essai 3.....	186
Figure 25. Mise en place de la nouvelle structure .....	191
Figure 26. L'imbrication des proximités (maitrise du changement et coopération (P3)) .....	195
Figure 27. Chronologie des essais : essai 4.....	203
Figure 28. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle (voir aussi supra figure 15)...	207
Figure 29. Cadre conceptuel.....	209
Figure 30. Logigramme de la dépose auprès d'un médecin de proximité .....	214
Figure 31. Relations et synergies entre comportements agiles et proximités .....	219

Figure 32. Chronologie des essais : essai 5 .....	227
Figure 33. Les caractéristiques de l'agilité organisationnelle de Charbonnier-Voirin.....	228
Figure 34. Risques anticipables de degrés d'agilité .....	229
Figure 35. Feu industriel : schéma de l'agilité du SDIS du Nord .....	236
Figure 36. Episode pluvio-orageux : schéma de l'agilité du SDIS du Nord .....	236
Figure 37. Les HRO face à la complexité et à l'urgence .....	257
Figure 38. L'urgence amplificatrice de la proximité cognitive.....	260
Figure 39. Les temporalités de l'urgence des cas étudiés .....	261
Figure 40. Les niveaux de risques immédiats des cas étudiés .....	263
Figure 41. Les niveaux d'incertitude des cas étudiés .....	268
Figure 42. L'urgence de l'incertitude.....	271
Figure 43. La cinétique des cas étudiés .....	273
Figure 44. Remédiations aux oppositions entre valeurs.....	290
Figure 45. La fourche de Schachter.....	308
Figure 46. Etat émergent de la cohésion .....	313
Figure 47. Création et récursivité des proximités.....	321





## Liste des tableaux

Tableau 1. Chaîne de commandement et moyens engagés .....	36
Tableau 2. Les différentes formes d'agilité traitées au niveau individuel .....	62
Tableau 3. Synthèse des proximités .....	78
Tableau 4. Synthèse du positionnement de notre recherche .....	113
Tableau 5. Caractéristiques des valeurs .....	131
Tableau 6. Caractéristiques de l'échantillon étudié.....	132
Tableau 7. Comparaison de la hiérarchie des valeurs .....	134
Tableau 8. Indices de qualité de l'ajustement du modèle.....	136
Tableau 9. Les trois domaines de valeurs des personnels du SDIS du Nord .....	137
Tableau 10. Les articulations entre les valeurs du modèle de Schwartz .....	139
Tableau 11. Systèmes de valeurs individuelles et prise de décision des sapeurs-pompiers... 144	
Tableau 12. Caractéristiques de l'échantillon étudié.....	157
Tableau 13. Adaptation des questions GEQ au contexte professionnel des SDIS.....	159
Tableau 13 a. Questions sur l'attraction personnelle envers le groupe d'un point de vue social (ATG-S) et centré sur la tâche (ATG-T) .....	159
Tableau 13 b. Questions sur les proximités perçues entre membres du groupe d'un point de vue social (ATG-S) et centré sur la tâche (ATG-T).....	160
Tableau 14. Questions sur les dimensions supplémentaires .....	161
Tableau 15. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les cadrans du modèle de Carron et al. (1985) .....	162
Tableau 16. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les questions de GEQ du modèle de Carron et al. (1985).....	162
Tableau 17. Tests de Student avec mesure des p (Sig bilatérale) sur les dimensions supplémentaires .....	163
Tableau 18. Mesure des 4 cadrans.....	164
Tableau 19. Résultats par catégorie et dimensions du modèle.....	165
Tableau 20. Autres dimensions de la cohésion .....	166
Tableau 21. Différentiels importants entre questions.....	167
Tableau 21 a. Différentiels importants entre questions sur les dimensions sociales.....	167
Tableau 21 b. Différentiels importants entre questions sur les dimensions opératoires .....	168
Tableau 22. Différentiels sur les dimensions de l'urgence, du risque et du leadership .....	169
Tableau 23. Liste des sapeurs-pompiers interrogés .....	188



Tableau 24. Relations entre agilité et proximités .....	189
Tableau 25. Critères de fermeture ou de maintien d'un CIS .....	193
Tableau 26. Relations entre agilité et proximités .....	208
Tableau 27 . Caractéristiques des interviewés .....	211
Tableau 28. Phase de construction du réseau d'acteurs .....	218
Tableau 29. Synthèse des structures organisationnelles.....	233
Tableau 30. Thématiques des cas étudiés.....	248
Tableau 31. Principes agiles de Teece et al. (2016) .....	265
Tableau 32. Les degrés d'incertitude .....	267
Tableau 33. Synthèse des cas étudiés .....	269
Tableau 34. Orbites agiles des cas étudiés .....	275
Tableau 35. Relations entre agilité et proximités .....	278
Tableau 36. Liens valeurs et pulsions (exposé également dans l'essai 2).....	285
Tableau 37. Le SDIS du Nord : organisation MTS lors de l'épisode pluvio-orageux .....	311
Tableau 38. Synthèse des contributions .....	331
Tableau 39. Recommandations sur le plan des valeurs, des proximités et de la cohésion ....	337
Tableau 40. Indices des paramètres déterminant les degrés d'agilité .....	341
Tableau 41. Capacités agiles individuelles nécessaires pour faire face aux paramètres de l'urgence, de la cinétique et de l'incertitude .....	342





## Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>15</b>
<b>Partie 1. Le cadre des travaux réalisés.....</b>	<b>23</b>
Chapitre 1. Le cadre juridique et organisationnel de l'intervention des SDIS .....	27
1. Organisation juridique .....	27
2. Organisation managériale .....	28
2.1. Organisation structurelle : la base ou le socle .....	28
2.2. L'Incident command system (ICS) .....	31
2.3. L'organisation des sapeurs-pompiers français pour faire face aux environnements extrêmes .....	34
2.3.1. La doctrine française .....	34
2.3.1.1. Principes .....	34
2.3.1.2. Avant l'intervention.....	35
2.3.1.3. Pendant l'intervention.....	37
2.3.2. Autres influences sur les structures d'intervention.....	41
Chapitre 2. Les organisations hautement fiables (OHF ou HRO) et l'agilité.....	47
1. Caractéristiques et fonctionnement des organisations hautement fiables (OHF ou HRO) .....	47
1.1. Genèse et évolution du concept.....	48
1.2. Fonctionnement des HRO .....	49
1.3. Les SDIS et services d'incendie doivent être des HRO .....	52
2. Les HRO évoluent dans la complexité.....	56
2.1. Explications conceptuelles .....	56
2.2. Exemples illustratifs de la complexité prise en charge par les SDIS .....	56
2.2.1. Les déserts médicaux .....	57
2.2.2. La pandémie de la Covid-19.....	58
3. L'agilité.....	60
3.1. Concept d'agilité .....	60
3.1.1. Origines .....	60
3.1.2. Agilité organisationnelle.....	61
3.1.3. L'agilité individuelle .....	62
3.2. Sources de l'agilité organisationnelle .....	62
3.2.1. Premiers modèles théoriques .....	62

3.2.2. Le modèle et la mesure de Charbonnier-Voirin .....	64
3.2.3. L'analyse de Nijssens et Paauwe (2012) .....	66
3.3. La mesure de l'agilité .....	68
Chapitre 3. Les proximités.....	73
1. Origine du concept de proximité.....	73
2. Développement des autres dimensions de la proximité .....	75
2.1. Les approches interactionniste et institutionnaliste.....	75
2.2. L'approche de l'école hollandaise.....	77
3. L'imbrication des proximités .....	79
4. Proximités, développement, partage de connaissances et contrôle.....	80
<b>Propositions de recherche.....</b>	<b>87</b>
Chapitre 4. Approche générale de nos recherches.....	93
1. Généralités sur les modèles de recherche .....	93
1.1. Quel positionnement retenir ? .....	93
1.2. Produire une connaissance valable.....	94
2. Construction de l'objet de recherche .....	94
2.1. Différents objets de recherche .....	95
2.1.1. L'objet de recherche dans les perspectives réalistes.....	95
2.1.2. L'objet de recherche dans une perspective interprétative.....	95
2.1.3. L'objet de recherche dans une perspective constructiviste ingénierique.....	95
2.2. Comment construire l'objet de recherche ?.....	96
2.2.1. Partir des concepts, théories et modèles théoriques.....	96
2.2.2. Partir de la méthodologie.....	96
2.2.3. Partir de cas réels et actuels de gestion.....	97
2.2.4. La délimitation de l'objet de recherche .....	97
3. Les deux voies de la recherche .....	97
3.1. L'exploration.....	98
3.2. le test : .....	98
4. Les approches dépendent des données.....	100
4.1. La distinction données primaires et données secondaires .....	100
4.2. Les données quantitatives et qualitatives .....	101
4.3. Collecte des données : stratégies de séquentialité, de triangulation et formats d'entretiens .....	101
4.3.1. La séquentialité.....	101
4.3.2 La triangulation.....	101

4.3.2.1. Principes de la triangulation .....	101
4.3.2.2. La triangulation des approches quantitatives et qualitatives .....	102
4.3.2.3. la triangulation des méthodes .....	102
5. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus .....	103
5.1. Recherches sur le contenu .....	103
5.2 Recherches sur le processus .....	104
6. Validité de la recherche.....	105
6.1. La validité interne.....	105
6.2. La validité externe .....	106
<b>Conclusion : positionnement de notre recherche .....</b>	<b>111</b>
<b>Partie 2. les essais .....</b>	<b>119</b>
<b>Essai 1. Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français .....</b>	<b>125</b>
Introduction.....	126
1. Les valeurs individuelles dans la littérature.....	127
1.1. Les valeurs individuelles : entre individu et collectif .....	127
1.2. Les valeurs individuelles au travail et dans le contexte des services d'incendie et de secours .....	128
1.3. Cadre conceptuel : les valeurs universelles de Schwartz .....	130
1.3.1. Les dix valeurs du modèle de Schwartz .....	130
1.3.2. Les caractéristiques des valeurs.....	131
1.3.3. La hiérarchie des valeurs .....	132
2. Etude empirique. ....	132
3. Les résultats observés .....	134
3.1. Analyse verticale (hiérarchique) des dix valeurs universelles au SDIS.....	134
3.2. Analyse du classement .....	134
3.3. Socio-démographie des valeurs interindividuelles des personnels du SDIS.....	135
3.3.1. Croisement âge et valeurs.....	135
3.3.2. Croisement sexe et valeurs .....	136
3.3.3. Croisement grade et valeurs .....	136
3.3.4. Distinction professionnels, volontaires et administratifs/techniciens.....	136
3.4. L'analyse axiale des valeurs des personnels du SDIS.....	136
3.5. L'analyse dynamique des valeurs des personnels du SDIS .....	138
4. Discussion .....	140
4.1. Le processus d'admission des valeurs individuelles dans un collectif de travail. ....	140

4.2. Implications managériales .....	142
4.2.1. Connaître les valeurs des SPV pour mieux les recruter et les intégrer en tant que SPP.....	142
4.2.2. Coordination des managements stratégiques, tactiques opérationnels par les valeurs « admises ».....	143
Conclusion .....	144
<b>Essai 2. Analyser et développer la cohésion de groupe dans une organisation : le cas d'un Service départemental d'incendie et de secours .....</b>	<b>149</b>
Introduction.....	150
1. Le contexte théorique de la cohésion des SDIS .....	151
1.1. La cohésion : un processus multidimensionnel.....	151
1.2. Cadre conceptuel : le modèle de Carron et al. (1985).....	154
1.2.1. Notion de groupe .....	154
1.2.2. Justification du modèle utilisé .....	155
1.2.3. Description du modèle de Carron et al. ....	155
2. Adaptations méthodologiques du modèle de Carron et al. au SDIS.....	157
2.1. Terrain de recherche.....	157
2.2. Adaptation du modèle de Carron et al.....	157
2.3. Traitement des données .....	161
2.3.1. Tests de Student et cadrans du modèle de Carron et al. (1985).....	161
2.3.2. Tests de Student et questions du GEQ.....	162
2.3.3 Tests de Student sur les autres dimensions.....	163
2.3.4. Tests de Student sur les SPP uniquement professionnels et les SPP aussi SPV .....	163
3. Les résultats globaux, catégoriels et multidimensionnels.....	163
3.1. Analyse de la cohésion selon le modèle de Carron et al. ....	163
3.1.1. Résultats par cadran.....	163
3.1.2. Résultats par catégories .....	164
3.2. Autres dimensions de la cohésion .....	166
3.3. Les principaux différentiels de résultats sur les questions entre catégories.....	167
4. Discussion .....	169
4.1. L'importance de l'opérateur.....	169
4.2. Préconisations pour améliorer la cohésion au SDIS .....	170
4.2.1. L'organisation des interventions .....	170
4.2.2. Rapprocher certaines perceptions collectives (GI) et individuelles (ATG) ..	171

4.2.3. Développer la cohésion des SPP et des personnels administratif et technique .....	172
4.2.4. Le management, dimension oubliée de la cohésion ?.....	172
4.2.5. Lien proximités, valeurs, cohésion .....	173
Conclusion .....	174
<b>Essai 3. L’agilité organisationnelle au prisme de l’heuristique des proximités : une application au cas d’un SDIS face à la pandémie de la Covid-19.....</b>	<b>179</b>
Introduction.....	180
1. Revue de littérature .....	181
1.1. Agilité organisationnelle .....	181
1.2. Proximités.....	183
1.3. Cadre conceptuel .....	185
2. Méthodologie .....	187
2.1. Démarche méthodologique .....	187
2.2. Mise en place d’une nouvelle organisation .....	189
2.3. La cellule anticipation .....	191
2.4. La cellule communication .....	192
3. Résultats.....	192
3.1. L’ancrage de l’organisation agile au SDIS : les proximités.....	192
3.2. La cellule anticipation .....	193
3.3. La cellule communication : : l’agilité grâce aux proximités cognitives et sociales .....	194
3.4. Les proximités s’imbriquent et s’ajustent pour créer l’agilité.....	194
4. Discussion .....	196
4.1 Le catalyseur : les proximités.....	196
4.2 Des proximités équilibrées font émerger l’agilité .....	196
4.3 Les temporalités de l’agilité .....	197
Conclusion .....	198
<b>Essai 4. L’agilité territoriale d’un SDIS grâce à ses proximités inter-organisationnelles : l’exemple du maintien d’une offre médicale d’urgence dans un département du Sud-Ouest de la France.....</b>	<b>203</b>
Introduction.....	204
1. Revue de littérature et cadre conceptuel .....	205
1.1. Des territoires qui suscitent une réponse collective des acteurs.....	205
1.2. Les proximités se développent dans l’urgence.....	206
1.3. L’urgence d’être agile avec les proximités.....	207



1.4. Le cadre conceptuel.....	209
2. Méthodologie .....	210
2.1. Démarche méthodologique .....	210
2.2. La dépose auprès d'un médecin de proximité (en maison de santé ou seul).....	211
2.3 Dispositif de médecin sapeur-pompier intervenant a la demande du SAMU (MSP-IDS) .....	212
3. Résultats .....	213
3.1. La dépose auprès d'un médecin de proximité (en maisons de santé ou seul).....	213
3.2. Dispositif de médecin sapeur-pompier intervenant à la demande du SAMU (MSP-IDS). .....	215
3.3. Synthèse des résultats.....	215
4. Discussion .....	216
4.1. L'urgence facilite les proximités et l'innovation territoriale de manière endogène .....	217
4.2. Processus .....	217
4.3. Bilan des deux projets .....	220
Conclusion .....	221
<b>Essai 5. Le degré d'agilité face à des risques anticipables : cas d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux pris en charge par le SDIS du Nord .....</b>	<b>227</b>
<b>Partie 3. Discussion .....</b>	<b>243</b>
Chapitre 5. Le contexte des SDIS créé des proximités fortes à l'origine de leur agilité ....	247
1. L'urgence élément fondateur de l'action des sapeurs-pompiers.....	249
1.1. Notion et périmètre de l'urgence.....	249
1.2. L'urgence dans la gestion de crise et le domaine militaire .....	250
1.3. L'urgence dans le domaine managérial.....	251
1.3.1. L'urgence en filigrane du management ? .....	251
1.3.2. La prise de décision managériale dans l'urgence .....	252
1.4. L'urgence et les SDIS .....	254
1.4.1. Prise en charge de sinistres d'ampleur modérée.....	254
1.4.2. L'urgence en situation de catastrophe .....	256
1.4.3. L'urgence est à la source des proximités.....	258
1.4.3.1. La proximité institutionnelle .....	258
1.4.3.2. La proximité sociale .....	258
1.4.3.3. La proximité cognitive.....	259
1.4.3.4. La proximité organisationnelle.....	260
1.5. Les temporalités de l'urgence .....	261

2. Les proximités en œuvre face au risque et à l'incertitude.....	262
2.1. Le risque et les proximités .....	262
2.2. L'incertitude, les proximités et l'agilité .....	264
Synthèse .....	269
3. La création des proximités en tant que sources d'agilité .....	272
3.1. La cinétique de l'évènement.....	272
3.2 Une cinétique demandant une réponse agile nuancée .....	274
Synthèse .....	276
Conclusion du chapitre 5 .....	277
Chapitre 6. La proximité institutionnelle permet à l'aide des valeurs l'agilité des SDIS ..	283
1 Origine du concept de valeur individuelle, identité, motivations et comportements... 283	
1.1. L'origine du concept de valeur explique son rôle dans la construction de l'identité .....	283
1.2. Les pulsions et les comportements prosociaux .....	285
2. Les liens de causalité urgence – valeurs .....	286
2.1. L'urgence développe les principales valeurs des SDIS .....	287
2.2. Synergies et oppositions entre les valeurs .....	289
2.2.1. Des valeurs en synergie .....	289
2.2.2. Les potentielles oppositions entre les valeurs.....	290
3. Les valeurs alimentent les autres éléments de la proximité institutionnelle .....	291
3.1. Développement des autres proximités informelles par les valeurs sources d'agilité .....	291
3.2. Développement des autres proximités formelles par les valeurs à l'origine de l'agilité .....	292
Chapitre 7 La dynamique des proximités crée l'agilité .....	297
1. L'imbrication des proximités .....	297
1.1. Apparition de l'agilité .....	297
1.2. Le jeu des proximités permet d'actionner les leviers agiles.....	298
1.3. L'imbrication des proximités et les risques d'enfermement .....	300
1.3.1. Positionnement du problème de l'enfermement quant à l'agilité.....	300
1.3.2. Les risques d'enfermement liés aux proximités vont à l'encontre de l'agilité attendue de la part d'une HRO .....	301
1.3.3. Prévention et remédiations à l'enfermement des proximités.....	301
2. La récursivité des proximités sur leurs éléments fondateurs .....	302
2.1. Les origines de la cohésion d'équipe dans les services départementaux d'incendie et de secours (SDIS).....	303

2.1.1. Contexte d'urgence et de risque : une cohésion alimentée par les valeurs....	304
2.1.2. Les différentes temporalités de l'urgence peuvent influencer la construction de la cohésion .....	306
2.1.3. L'analyse du lien cohésion – performance .....	307
2.1.4. Conditions d'émergence de la cohésion .....	312
2.2. La cohésion influence la création des proximités et leur récursivité .....	313
2.2.1. La cohésion crée des proximités.....	314
2.2.2. Les proximités sont récursives .....	315
2.2.2.1. La récursivité des proximités développe la cohésion pour une meilleure prise en charge de l'urgence .....	315
2.2.2.1.1. La proximité sociale présente une forte récursivité pour agir avec cohésion contre l'urgence des situations .....	315
2.2.2.1.2 La récursivité de la proximité organisationnelle permet de se structurer avec cohésion face à l'urgence des situations .....	316
2.2.2.1.3 La proximité cognitive et sa récursivité peuvent aussi développer la cohésion face à l'urgence .....	317
2.2.2.2. La récursivité des proximités développe de la cohésion ce qui favorise l'expression des valeurs.....	317
<b>Synthèse et conclusion de la partie 3 .....</b>	<b>321</b>
<b>Conclusion générale et apports .....</b>	<b>327</b>
1. Apports de nos recherches .....	327
2. Recommandations managériales.....	333
2.1 Recommandations managériales aux SDIS.....	333
2.1.1 Sur le plan des valeurs, des proximités et de la cohésion.....	333
2.1.2 au niveau de l'agilité organisationnelle .....	338
2.1.2.1 Pérenniser les proximités et gagner en agilité et fiabilité .....	338
2.1.2.2 Adopter les bons degrés d'agilité .....	340
2.1.2.3. Conserver et développer un lien territorial fort .....	343
2.2 Des pistes pour tout type d'organisation désireuse de renforcer l'agilité .....	343
2.2.1 Pourquoi et comment être agile ? .....	344
2.2.2 Créer de la cohésion passe par des proximités fortes et facilite leur création	345
2.2.3 Les organisations mises en place par les SDIS, sources d'inspiration .....	346
3. Limites de nos recherches et futures pistes à explorer.....	348
3.1 Les limites de nos études.....	348
3.2. Des pistes de recherche à explorer .....	348
3.2.1. Prolongements de nos travaux .....	348

3.2.1.1. Proximité institutionnelle et agilité individuelle .....	348
3.2.1.2. Evolution de la cohésion et imbrication des cohésions .....	349
3.2.2. Autres pistes de recherche envisageables .....	349
3.2.2.1. L'approche technologique .....	349
3.2.2.2 L'agilité réponse à des situations de plus en plus complexes.....	350
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>355</b>
<b>Références juridiques (par ordre chronologique) .....</b>	<b>387</b>
<b>Lexique des sigles et des acronymes .....</b>	<b>393</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>399</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>425</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>427</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>431</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>435</b>
<b>Titre, résumé, mots-clés .....</b>	<b>445</b>
<b>Title, summary, keywords .....</b>	<b>447</b>



## Titre, résumé, mots-clés

### Titre :

**L'agilité des services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) au prisme des proximités**

### Résumé :

Le contexte des Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS) est fortement impacté par l'urgence, le risque et l'incertitude. Il nécessite beaucoup d'efficacité donc d'agilité organisationnelle (Charbonnier-Voirin, 2011), dans le cadre de leur mission de service public. Nous avons étudié trois SDIS dans nos travaux de recherche. Ainsi une enquête a été menée en juillet 2019 dans un Service départemental d'incendie et de secours du Nord de la France. Elle portait sur les valeurs (Schwartz, 1992, 2006) et la cohésion (Carron et al., 1985) des personnels. Puis, la prise en charge de la pandémie du Covid-19 par un SDIS du Centre de la France a été analysée lors du 1<sup>er</sup> confinement du printemps 2020. Nous avons également étudié par la suite le maintien d'une offre médicale d'urgence sur un territoire, en collaboration avec un SDIS du Sud-Ouest. Enfin, le même SDIS du Nord de la France nous a permis d'illustrer l'action de ses sapeurs-pompiers et personnels dans la prise en charge d'un feu industriel et d'un épisode pluvio-orageux provoquant des inondations. Ces travaux sont compilés dans notre thèse sous la forme de 5 essais. Les conclusions apportées à nos propositions de recherche établissent que ce sont les proximités institutionnelle, sociale, cognitive et organisationnelle (Boschma, 2005 ; Geldès et al., 2015) qui sont à la source de cette agilité. De manière récursive ces mêmes proximités ont aussi eu des influences positives sur la cohésion, les valeurs et la prise en compte de l'urgence, des risques et de l'incertitude. La cohésion et les valeurs (proximité institutionnelle) jouent en l'occurrence des rôles médiateurs majeurs.

### Mots-clés :

Agilité, proximités, urgence, risque, incertitude, valeurs, cohésion, management public, sapeurs-pompiers, territoires.



## **Title, summary, keywords**

### **Title :**

**The agility of departmental fire and rescue services (SDIS) through the prism of proximity**

### **Summary:**

The context in which the Departmental Fire and Rescue Services (SDIS) operate is one of urgency, risk and uncertainty. It requires a great deal of efficiency, and therefore organisational agility (Charbonnier-Voirin, 2011), as part of their public service mission. We studied three SDIS in our research. A survey was conducted in July 2019 at the Service départemental d'incendie et de secours du Centre de la France. It focused on the values (Schwartz, 1992, 2006) and cohesion (Carron et al., 1985) of the personnel. Then, the handling of the Covid-19 pandemic by the SDIS in the Centre of France was analysed during the 1st containment in the spring of 2020. We also subsequently studied the maintenance of emergency medical services in a given area, in collaboration with an SDIS in the south-west of France. Finally, a fire service in the north of France enabled us to illustrate the action of its firefighters and staff in dealing with an industrial fire and a rainstorm causing flooding. This work is compiled in our thesis in the form of 5 essays. The conclusions drawn from our research proposals establish that institutional, social, cognitive and organisational proximities (Boschma, 2005; Geldès et al., 2015) are the source of this agility. In a recursive manner, these same proximities also had positive influences on cohesion, values and the taking into account of urgency, risk and uncertainty. In this case, cohesion and values (institutional proximity) play major mediating roles.

### **Key words :**

Agility, proximity, emergency, risk, uncertainty, values, cohesion, public management, fire brigades, territories.





