

La complexité culturelle et managériale des Sdis : fiabilité et vulnérabilité du modèle de sécurité civile français

Soumis au même contexte de contraintes budgétaires et de maîtrise des coûts que de nombreuses autres organisations, et alors que le nombre d'interventions augmente, le système de sécurité civile français semble mieux résister à la crise. La distribution des secours en France continue d'être assurée au rythme d'une intervention toutes les 7 secondes [1]. La population ne s'y trompe pas, plébiscite régulièrement ses sapeurs-pompiers (SP) [2], et imagine difficilement qu'il puisse disparaître un jour.

De nombreux signaux montrent malgré tout qu'il est en souffrance (risques psychosociaux, dialogues sociaux et grèves difficiles, turn-over et attrition des volontaires, non reconnaissance des personnels administratifs...), amenant de plus en plus régulièrement à se poser la question de sa pérennité de manière légitime.

Voilà sans doute, dans un contexte d'incertitude annoncé par la réforme territoriale à l'horizon 2020, un sujet qu'il convient d'approfondir.

L'enjeu est la sauvegarde d'un modèle singulier, précieux, tissé patiemment par les mains expertes de l'Histoire et l'expérience de toute la corporation du métier, et dont la complexité est tout à la fois source de fiabilité et de vulnérabilité.

La performance des services départementaux d'incendie et de secours (Sdis) repose en grande partie sur leur capacité à faire face en un minimum de temps à des événements accidentels dont l'imprévisibilité, l'ampleur, la fréquence et la diversité peuvent varier selon les territoires et les populations défendues.

Pour cela, l'organisation des secours s'est historiquement appuyée sur un fort ancrage territorial basé sur le bénévolat et le volontariat, permettant une réponse de proximité et une montée en puissance rapide des opérations de secours en cas d'évènement majeur. Riche de l'intégration d'une diversité citoyenne, de cultures locales et de connaissances originales provenant de différentes corporations de métiers, cette organisation a permis la couverture des risques sur l'ensemble de notre territoire, jours et nuits, depuis

Dans cette note, la notion de « métier » ne désigne pas une activité effectuée en échange d'un salaire, mais un univers, une communauté de pratique enracinée dans l'histoire, centrée autour d'un vécu commun, d'un ensemble de valeurs, de représentations, de savoir-faire, d'attitudes [1]... Elle implique un choix, une adhésion de la part de ses membres : on ne s'engage pas dans un métier par hasard.

Le mot « métier » pris en ce sens évoque également l'importance du contact direct avec le monde, de l'implication physique, de l'habileté, du tour de main [2], du bricolage [3] et de ce que les anciens grecs nommaient *mètis*, intelligence rusée de l'artisan ou du combattant...[2,4]

Si nous souhaitons le préciser, c'est que cette notion de métier a été spontanément [et souvent] mobilisée en ce sens au cours de nos différents travaux au sein des Sdis. Les SP volontaires (SPV) comme les SP professionnels (SPP) s'en servaient pour évoquer une identité, une expérience de vie permettant de se définir et de se situer socialement.

1. **Castera B de.** *Le compagnonnage*. 6^e édition. Paris: Presses Universitaires de France; 2012. 128 p.
2. **Schwint D.** *Le savoir artisan: l'efficacité de la mètis*. Paris: Harmattan; 2002. 256 p.
3. **Lévi-Strauss C.** *La pensée sauvage*. Édition : Revised. Paris: Pocket; 1990. 347 p.
4. **Detienne M, Vernant J-P.** *Les ruses de l'intelligence: la mètis des Grecs*. Paris: Flammarion; 2008. 316 p.

plusieurs siècles. Avec l'évolution du nombre et de la diversité des interventions à réaliser, une partie des SP est devenue salariée à la fin du XX^e siècle, sans mettre à mal ce maillage territorial.

Ce service de secours s'est ainsi progressivement imposé comme une fonction sociale à entretenir et à sauvegarder, fonction à la source d'une forte conscience professionnelle chez l'ensemble des personnes qui l'incarnent. Les différentes réformes réalisées à la faveur des lois de départementalisation ont toutefois contribué à laisser penser aux pouvoirs publics que l'efficacité des SP devait reposer sur les mêmes logiques organisationnelles d'homogénéisation qu'un

modèle gestionnaire classique [3,4] alors que les missions des SP relèvent en théorie de modèles organisationnels spécifiques dits « à haut devoir de fiabilité » [5-14].

Au contraire des approches gestionnaires classiques, ce modèle organisationnel veut tenir compte d'un environnement complexe et incertain au sein duquel les informations à disposition des individus sont nombreuses, ambiguës et contradictoires. Il prend également en compte le fait que les individus, quel que soit leur niveau ou position dans l'organisation, ont une capacité limitée de traitement de l'information [15,16], se sentent mal à l'aise face aux ambiguïtés ou

aux paradoxes non résolus [17], et mobilisent des croyances et mécanismes cognitifs influencés par la culture des groupes concernés [18,19].

Nous verrons au travers de cette note comment le modèle gestionnaire classique basé sur le salariat met en difficulté les managers des Sdis à leur insu et crée une vulnérabilité de l'organisation vis-à-vis des problématiques complexes qui y sont abordées. Nous verrons également quelles capacités sont nécessaires pour diminuer cette vulnérabilité, et comment l'application concrète de ces principes profite au développement du volontariat.

Tous les SP font partie d'une profession au sens sociologique du terme, c'est à dire une activité nécessitant de hautes qualifications, fruits d'un effort intense et d'un investissement parfois sacerdotal de la part des personnes qui s'y sont engagées [1-3]. D'un point de vue étymologique, le terme vient du latin *professio* signifiant « déclaration publique » [4]. Si l'expression anglaise « *professed* » signifie initialement « qui a prononcé ses vœux dans un ordre religieux », l'expression « *professer* » implique en français une capacité d'enseignement, y soulignant ainsi la dimension incontournable de la transmission des connaissances entre membres.

La profession dispose habituellement d'un droit exclusif de pratique autorisant une forme de déviance institutionnalisée. Afin d'assurer les services dont ils ont la charge, on reconnaît à ses membres le droit de faire des choses que la population normale n'aurait pas le droit de faire en temps normal (par exemple passer au feu rouge avec un gyrophare et le deux-tous allumés, aller s'exposer aux flammes, marcher sur l'autoroute, accéder à l'intimité et à la vie privée des victimes).

Les membres d'une profession ont également une vision du monde qui pourrait choquer le profane si elle lui était révélée de but en blanc (peut-on parler aisément en public des raisons qui rendent « heureux » les SP de partir en intervention sur un gros accident de voiture ou un incendie important ?). Leur communication avec le monde extérieur est donc souvent difficile, biaisée, basée sur un écart entre les représentations de la population et la réalité de l'exercice. Ceci pose par exemple un problème en matière de recrutement lorsque les pompiers doivent expliquer les véritables contraintes de leur métier aux impétrants.

Pour pouvoir exercer une profession, il faut préalablement obtenir une autorisation de pratique que les sociologues nomment une licence. Du point de vue des institutions de tutelles, la licence est liée aux diplômes officiels et autres formations validantes. Cette licence peut également être complétée par des critères de légitimité choisis par les

membres de la profession comme l'expérience opérationnelle, la capacité à rester « stable au feu », la participation à la vie du groupe, etc... L'obtention de cette licence donne mandat aux membres de la profession pour définir les comportements que devraient adopter les autres personnes à l'égard de leur travail, en particulier ceux qui souhaitent y rentrer. Ainsi, en fonction de la rigueur et de la difficulté supposée du cursus de sélection, l'intégration dans la profession sera plus ou moins réussie : on n'y recrute généralement pas « au rabais ». Il faut donc respecter un rituel particulier pour entrer dans une profession, tout comme il faut réaliser un rituel différent pour pouvoir en sortir avec les honneurs.

Les caractéristiques sociologiques citées ici ne sont pas exhaustives, mais sont suffisantes pour démontrer une tendance naturelle des groupes qui composent une profession à la fermeture vis-à-vis des profanes (par exemple, chez les SP, ceux qui n'ont pas d'expérience opérationnelle). Elles permettent ainsi de comprendre et d'anticiper certains enjeux liés au recrutement et à l'intégration de nouveaux membres [5].

1. **Hughes E.** *Le regard sociologique: essais choisis*. Chapoulié J-M, éditeur. Paris: Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales; 1996. 344 p.
2. **Freidson E.** *Profession of medicine: a study of the sociology of applied knowledge*. Chicago: Univ. of Chicago Pr.; 1988. 440 p.
3. **Freidson E.** *Professional dominance: the social structure of medical care*. New Brunswick, N.J.: Aldine Transaction; 2007. 256 p.
4. **Gaffiot F, Flobert P.** *Le grand Gaffiot: dictionnaire latin-français*. Paris: Hachette-Livre; 2000. 1739 p.
5. **Riedel M, Reniaud C.** *Le volontariat sapeur-pompier, un hybride insaisissable ? Les marges du travail et de l'emploi: formes, enjeux, processus*. Lille (France): CNRS Université Lille 1; 2014.

Une vulnérabilité masquée par les approches gestionnaires classiques

Si les réformes de départementalisation ont permis une évolution indiscutable des fonctions administratives des services d'incendie et de secours et une certaine standardisation des procédures, elles ont également contribué à accroître l'écart existant entre la culture de ces services et celle régissant le travail opérationnel. Ceci contribue à diminuer la fiabilité de l'ensemble de l'organisation, en créant par exemple des dynamiques

culturelles contradictoires [20-22] et en transformant l'exercice managérial en véritable épreuve [21].

La ligne managériale se retrouve alors à gérer les difficultés quotidiennes causées par ce décalage, diminuant sa disponibilité et son enthousiasme lorsque vient s'ajouter à cette charge celle de problématiques complexes. Des managers non préparés, non soutenus

ou non reconnus dans leur implication préféreront alors valoriser des approches moins couteuses en temps et en énergie lors de leur mise en œuvre, même si ces dernières sont obsolètes, réductrices ou non pertinentes [23].

Des managers non préparés, non soutenus ou non reconnus dans leur implication préféreront alors valoriser des approches moins couteuses en temps et en énergie lors de leur mise en œuvre

Or, l'échange sur lequel est basé le salariat est majoritairement marchand et transactionnel. Il se mesure de manière quantitative et formalisée, oubliant ainsi facilement le champ affectif de l'échange. Toujours explicite et facilement repérable, il traduit une volonté de règlement rapide de toute dette quantifiable entre parties prenantes, cherchant ainsi à simplifier la relation, à diminuer le risque de « trahison », de conflit, et plus globalement la dépense d'énergie d'adaptation associée [24]. Ce comportement est généralement lié à une difficulté qu'ont les individus ou les groupes à supporter un climat d'incertitude [25,26].

Les agents salariés des Sdis sont ainsi liés non seulement par un contrat, mais également par leur dépendance financière et professionnelle vis-à-vis de l'organisation. Ils apparaissent alors aux managers comme une ressource plus « stable », plus prévisible et facile à gérer que les SPV. Ces derniers peuvent en effet décider à tout moment de stopper sans préavis leur participation aux objectifs de l'organisation et constituent donc une ressource très volatile, source de variabilité et d'ambiguïté supplémentaires. Afin de « fidéliser » les SPV, des mesures comme l'augmentation des vacations horaires, les avancées de carrière, et autres réflexes gestionnaires rassurants sont donc plébiscités prioritairement, calqués bien souvent sur le management des SPP.

Si la relation marchande induite par le salariat rend prévisible et visible aux managers la manière dont ils

disposent du temps et des compétences de leurs employés, elle opacifie au contraire la réalité des efforts quotidiens effectués par tous les acteurs des Sdis,

qu'ils soient PATS, SPV ou SPP, mettant ainsi à mal la possibilité de les reconnaître à leur juste valeur. De la même manière, l'oubli de cette dimension humaine contribue à l'isolement progressif des différents services, travaillant alors pour eux même et non plus pour l'ensemble du Sdis.

Le volontariat, fondé sur un échange majoritairement non marchand et relationnel traduit une tendance dans laquelle les parties prenantes de l'échange privilégient la réciprocité et un sentiment de dette mutuelle. Cette dette est appréciée affectivement et corporellement au travers des efforts fournis, de l'histoire vécue et des contraintes de chacun, ce qui la rend difficile à formaliser ou à expliciter. Ce contrat psychologique n'est pas aisé à créer et maintenir par des personnes qui ne seraient pas en pleine possession de leurs moyens cognitifs et affectifs. Lorsque ça n'est pas le cas, le volontariat agit alors comme un organisme sentinelle : touché en premier par l'inadéquation des pratiques gestionnaires et le manifestant de manière plus visible, il révèle alors et annonce avant les autres une crise managériale et organisationnelle plus profonde, mais touchant à l'ensemble du système.

C'est pourtant la capacité à reconnaître la propension des acteurs des Sdis à « donner », et sur celle des Sdis à la reconnaître et à accepter le « sentiment de dette » [25-27] de manière directe ou indirecte [28] qui permettrait d'établir une coopération sur le long terme, se détachant du seul modèle salarié ou marchand.

On ne peut alors plus raisonner différemment et séparer dans la réflexion SPV, SPP et PATS.

Impacts sur les différentes populations composant les Sdis

Deux études quantitatives [29,30] mobilisant questionnaires et modélisations statistiques (LISREL 8.80) confirment que les facteurs conduisant les SPV à quitter le Sdis sont liés aux aspects évoqués ci-dessus. La première étude montre que ces facteurs semblent être liés prioritairement à l'insatisfaction des SPV vis à vis de la ligne managériale, à une sensation de soutien insuffisant de la part du Sdis, et à une faible possibilité d'identification des SPV à leur activité. Juste derrière, on retrouve l'impossibilité de satisfaire des attentes personnelles, l'impossibilité de s'accomplir, ou de se sentir reconnu au sein du Sdis. La seconde étude montre que le sentiment d'injustice à un impact particulièrement significatif. Ce sentiment est principalement dû aux interactions qu'entretient le SPV avec sa ligne managériale mais également à sa

confrontation avec des règles ou des procédures inadaptées. Ceci crée un déséquilibre entre l'effort effectué par le SPV dans le cadre de son engagement et l'effort que fait pour lui le Sdis en retour, augmentant ainsi ses attentes en matière de reconnaissance. Ces études suggèrent toutes deux que les actions de prévention les plus efficaces viseront les pratiques de la ligne managériale et le modèle de socialisation organisationnelle [31-33], par exemple en améliorant la proximité managériale, l'intégration et l'implication opérationnelle des nouveaux entrants, l'autonomie et la latitude décisionnelle au niveau des centres de secours...

Mais au-delà de l'abandon des SPV, l'usage de techniques managériales réductrices ne permet pas

de tenir compte de la diversité des personnalités, des cadres de vie, et des attentes des agents des Sdis. Il contribue ainsi à dégrader la justice organisationnelle [34-36], attaquer la réciprocité, et renforcer les frontières existant entre les différents groupes et cultures, en même temps que les difficultés éprouvées par les managers pour maintenir une coopération sereine de l'ensemble.

Si les conséquences de ce problème sont immédiatement visibles sur le volontariat, les SPP et les PATS souffrent également du même mal, mais le manifestent d'une manière différente.

Les PATS se sentent par exemple peu reconnus, que ce soit en constatant le peu d'entraide que les SP mettent à répondre à leurs demandes liées au travail administratif, ou en se sentant régulièrement exclus d'une communauté opérationnelle relativement fermée. A catégorie équivalente, ils estiment ainsi avoir un soutien organisationnel moins important de la part de leur Direction et des SP opérationnels, une autonomie et une latitude décisionnelle limitée, et globalement moins d'influence sur les décisions touchant à la vie du Sdis. Les PATS évoquent également des perspectives de carrière moins enthousiasmantes que celles de leurs collègues SPP, voir SPV. Ce manque de reconnaissance peut se répercuter sur des indicateurs comme le nombre de jours moyen d'arrêt de travail pour maladie par agent (jusqu'à deux fois supérieur chez les PATS dans certains des Sdis que nous avons pu étudier).

Les SPP ressentent une injustice équivalente vis-à-vis des SPV qui semblent bénéficier à leurs yeux d'une attention accrue de la part des managers (bien que

cette dernière ne soit pas toujours efficace pour les raisons évoquées ci-dessus). Ce sentiment d'injustice augmente en particulier lorsque le climat du Sdis devient difficile (trop forte ou trop faible charge de travail, reconnaissance et soutien organisationnel minime, autonomie et latitude décisionnelle limitées...). Là où les SPV ont le choix de quitter à tout moment le Sdis pour fuir ces contraintes, les SPP se retrouvent en revanche obligés de les subir de plein fouet, au quotidien. Ceci les pousse parfois à vouloir « rétablir la balance » à court terme en dénigrant leurs collègues SPV ou en leur réservant le « sale boulot » [37,38] opérationnel. Mais de manière plus inquiétante, l'impossibilité de fuir les contraintes organisationnelles amène les SPP vers des situations de travail à fort risque psychosocial, augmentant leur irritabilité et leur mécontentement ou, en bout de course, légitimant leur démobilitation (grève du zèle, apathie, défiance systématique...).

Ces exemples ne sont malheureusement pas exhaustifs, et montrent qu'une posture managériale recherchant la conformité et la simplification des approches créera un mal-être chez l'ensemble des acteurs des Sdis, organisation dont la mission de protection de la population est liée à la capacité à embrasser la variabilité, les incidents et les situations inattendues.

Or dans ce cas, la fiabilité n'est pas relative à la conformité, mais beaucoup plus à une préparation à l'inattendu et à l'extraordinaire. Les acteurs des Sdis, organisations à haut devoir de fiabilité, doivent donc résoudre les problèmes de façon beaucoup plus expérimentale et diversifiée que ne le feraient ceux d'une organisation gestionnaire classique, afin d'éviter l'usage de procédures inadaptées aux exigences d'immédiateté de situations imprévisibles [19].

Quelles pistes pour y remédier ?

Si d'un point de vue gestionnaire, la complexité paraît être un handicap, elle se révèle ici procurer de nombreux avantages potentiels en matière de fiabilité de l'organisation. Elle permet de parer à de hauts niveaux d'incertitude ou de risque selon le principe dit de « variété requise » [39].

Pour transformer cette contrainte en opportunité, l'organisation et le management doivent acquérir un certain nombre de capacités :

- La capacité à accepter et recevoir l'incertitude de front permet de mettre en œuvre une vigilance en temps réel et une capacité de perception accrue [10]
- La capacité à considérer les événements anormaux, inattendus ou extraordinaires non comme des accidents, mais comme la conséquence d'une conjonction particulière de paramètres, ce qui encourage ses membres à rechercher et analyser les causes et résoudre les problèmes [40]

- La capacité à rendre visible et acceptable les erreurs pour éviter que leur dissimulation ou un quelconque aveuglement (usages de modèles théoriques non pertinents ou dogmatiques) n'empêche de considérer le problème à résoudre [41,42]
- Des compétences d'interactions sociales entre membres et des compétences comportementales développées de manière aussi importante que les compétences techniques [43,44]
- Une capacité de résolution de problème créative permettant une forme d'improvisation comparable au « système D » ou au « bricolage » [5,45,46]
- Une capacité à remplacer n'importe quel membre du groupe en cas d'absence et à assumer de front une compétence spécifique [5,45,46]
- Une capacité à multiplier les sources d'information différentes pour construire une représentation cohérente et pertinente d'une réalité dynamique [5,45,46]

- Une capacité à maintenir l'abondance et une forte réactivité du point de vue technique [5,45,46]
- La capacité à reconnaître et coordonner une grande diversité de groupes ou d'organisations aux cultures et aux approches différentes autour d'un problème complexe [47].

L'acquisition et le maintien de ces capacités sont facilités par la structure transversale et distribuée de certaines organisations comme celle des groupes semi-autonomes ou matriciels [48] et devraient en théorie conditionner les aspects les plus efficaces de la gestion opérationnelle de commandement [49]. Ces capacités

ne sont pas inconnues des sapeurs-pompiers du point de vue opérationnel, mais beaucoup d'entre elles sont considérées comme « déviantes » ou « exotiques » une fois appliquées en situation administrative.

Dans tous les cas, ces organisations reposent sur un haut degré de confiance entre leurs membres, confiance construite et maintenue par un savoir-faire de haut niveau en matière de régulation des relations de réciprocité. Le respect des termes du « contrat psychologique » passé implicitement et explicitement entre membres et les représentants de l'organisation conditionne ainsi en grande partie la fiabilité du modèle.

Une application au recrutement des volontaires

Pour admettre la variabilité et la complexité, pour former les managers en conséquence et y adapter l'organisation, il faut avant toutes choses apprendre à les rendre perceptibles et adopter une démarche progressive, « chemin faisant ».

D'un point de vue purement opérationnel, un indicateur du nombre de SPV engagés à l'année ne donne aucune visibilité sur la capacité des Sdis à assurer des départs de secours en temps réel, en particulier si la disponibilité du SP ne coïncide pas avec les besoins du service. La fiabilité des Sdis en matière de distribution des secours dépend entre autres de sa capacité à percevoir et intégrer la variabilité de la disponibilité de ses effectifs dans le temps, conditionnant sa capacité à répondre le plus rapidement possible à la survenue d'un événement en mobilisant la compétence disponible à un instant t.

Des indicateurs comme la disponibilité horaire des SP sur 24h, 7 jours, 1 mois et sur toute une année permettent de connaître centre par centre le nombre de SP disponibles prêt à intervenir sur des tranches horaires considérées. L'armabilité des véhicules, résultante de la disponibilité simultanée des individus et de leurs compétences respectives (permis poids lourds, échelier, chef d'agrès etc....) permet d'identifier les créneaux pendant lesquels les véhicules étaient armés en mode optimal (équipage complet et formé), en mode dégradé (nombre inférieur de sapeurs-pompiers et/ou défaut de compétences) ou indisponibles. Lorsqu'il ne bloque pas le départ du véhicule, le défaut de nombre et/ou de compétence des SP est compensé par le départ complémentaire d'un centre voisin, garantissant dans tous les cas une réponse de proximité.

Ces indicateurs permettent également d'avoir une idée de la nature des difficultés éprouvées par les centres concernés, puis de cibler et prioriser des centres sur lesquels intervenir et réaliser les « sauvetages ».

Dans le cas du Sdis 71, en 2009 les difficultés constatées ne concernaient que les tranches horaires diurnes du lundi au vendredi, et touchaient 50 % des CIS volontaires et 70 % des CI situés sur des communes de moins de 2000 habitants. Le problème ne semblait pas insurmontable puisque 21 centres concernés par la même tranche horaire et des environnements similaires (population, bassin d'emploi, risques courants...) atteignaient leurs objectifs¹. En considérant l'armabilité des véhicules, l'aspect critique diminuait encore, puisque la quasi-totalité des VSAV (véhicules de secours et d'assistance aux victimes) partait avec tout leur personnel formé, et que les difficultés n'apparaissaient réellement que pour faire partir un fourgon pompe tonne (FPT) avec un effectif optimal.

Les CIS dits « mixtes » comptant SPP et SPV dans leurs effectifs n'avaient aucun problème d'armabilité et de disponibilité. D'un point de vue strictement opérationnel, le volontariat semblait donc plus souffrir d'indicateurs non pertinents que d'un déficit d'engagement et de développement de ses effectifs.

Afin de ne pas saturer notre capacité de résolution de problèmes, nous nous sommes rapprochés en priorité des centres identifiés ci-dessus, et dont la demande d'aide était explicite.

Nous avons souhaité résoudre avec eux les problèmes qu'ils percevaient comme les plus pressants, selon leur propre point de vue, sans renier leurs spécificités et préoccupations locales. Nous avons pour cela mutualisé nos expertises respectives, la connaissance qu'avaient les acteurs locaux de leur environnement immédiat (leur réseau local, la proximité de telle ou telle entreprise, la disponibilité éventuelle de telle personne, etc...) et les conditions favorables que nous avons mises en place en négociant avec le DDSIS (droit à l'erreur, droit à l'originalité, à la remise en question des habitudes établies...).

¹ 6 SPV minimum disponibles pour les CIS et 4 SPV minimum disponibles pour les CI

Initialement portées sur le recrutement, nos premières rencontres avec la population, les élus, et les acteurs économiques locaux nous ont très vite montré l'ampleur de leur méconnaissance du volontariat et des Sdis, en grande partie entretenue par une incapacité des SP à en parler avec transparence. Nous avons ainsi dû désamorcer de nombreuses idées reçues véhiculées par les reportages télévisés, qui renvoyaient à la population une image d'inaccessibilité en montrant la capacité physique ou la sollicitation opérationnelle hors normes de certains collègues pour le besoin du reportage.

De nombreux freins à l'engagement étaient mobilisés à partir de ces préjugés (« je n'ai pas le temps » / « je suis trop vieux » / « je suis une femme » / « je ne suis pas assez sportif » / « j'ai peur du sang ou d'être confronté à des interventions difficiles »...). Beaucoup de ces parties-prenantes pensaient également que les SP du département étaient des professionnels voir des militaires, « comme à la télé », aux vues « de l'équipement de pro », « des beaux camions » présents dans les casernes, et des délais d'intervention relativement courts, et ce même en milieu rural.

Nous avons également constaté une forte inadéquation entre l'organisation de nos systèmes de formation et de management, et la diversité des profils, attentes et contraintes locales. Notre administration agissait alors dans une logique standardisée du « one best way », au travers d'un planning imposé par le service, de formules de stages monolithiques ayant lieu en journée et en semaine. Ces modèles répondaient à une logique basée sur le modèle salarié, inadaptée à la prise en compte de la diversité des contraintes des SPV, qu'ils soient déjà engagés ou encore impétrants.

Nous avons donc essayé de changer cette approche en réalisant une analyse fine des besoins en recrutement du centre, en étudiant les horaires de creux, les effectifs en cours, les compétences rares et à renouveler pour maintenir l'armabilité des véhicules... En fonction de cela, des stages organisés le week-end ou des formations initiales en soirées pouvaient être mis en place, des parcours personnalisés de formation négociés avec les recrues, des « circuits courts » de formation ont été étudiés pour garantir une place aux recrues sur certains stages PSE afin de les rendre opérationnelles les plus rapidement possible en VSAV.

Nous avons ensuite tenté de faire prendre conscience aux SP de l'existence d'une micro-culture (50,51) et de règles informelles au sein de leurs propres centres, liées par exemple à l'investissement attendu par le groupe vis-à-vis de ses membres (nombre d'heures de disponibilité à fournir, nombre de manœuvres, cérémonies, participation à l'amicale, tournées de calendrier...). Le but était de les formaliser, de les rendre explicites et de les intégrer dès le départ dans le dialogue avec les futures recrues. Ceci visait à transformer un engagement basé sur des représentations faussées, des préjugés et du non-dit, en un consentement éclairé par l'expérience des SP

devenue ainsi accessible, sans pour autant tricher sur les critères de recrutement.

Nous accompagnions le groupe dans la définition des profils à rechercher en fonction des besoins constatés. Nous répondions également à toutes interrogations ou problématiques irritantes si nous en avions l'occasion, ces dernières ayant un impact affectif important et occultant les problématiques à long terme du recrutement SPV dans la tête de nos interlocuteurs.

Nous avons ainsi pu réaliser une véritable préparation des SP locaux à l'ouverture de leur monde et à l'accueil de nouveaux arrivants. Ce « rituel » d'ouverture de la frontière permettait de les rassurer vis-à-vis de la nouveauté à venir, les assurait d'un soutien fort du service et d'un droit à l'erreur. Il permettait également de donner une contenance et une cohérence aux discours des SP. Ceci va donc bien au-delà de l'organisation des habituelles journées « portes ouvertes », puisqu'il y avait une préparation psychologique et sociologique des SP à « l'ouverture », au dialogue et à la mise en lumière du « vrai » métier, ses contraintes et même de son « sale boulot » [37].

Prolongeant cette idée d'ouverture au monde extérieur, nous avons accompagné les SP lors de rencontres avec les chefs d'entreprise exerçant à proximité de leurs centres. Nous avons négocié avec eux des rencontres avec leurs salariés ayant lieu pendant le temps de travail. Nous avons aussi associé les commerçants locaux à la diffusion d'un message simple et lisible auprès de leur clientèle, au travers des opérations « commerçants partenaires », et organisé des rencontres directement au sein de centres de secours devenus accueillants...

Si le discours classique du don « vertical » au nom des valeurs transcendantes (et distantes) de l'institution était souvent rejeté, celui du don « horizontal » de proximité pour son entourage, sa commune, son territoire, sa famille, était quand à lui parfaitement entendu par la population et les employeurs. Constatant cela, nous avons donc appuyé sur le sens de l'engagement local (des citoyens au service d'autres citoyens) et sur le besoin de proximité des secours, dédramatisant l'image véhiculée par les médias, même si nous n'avons à aucun moment nié les contraintes et les risques liés à l'engagement de SP.

En donnant la priorité aux critères de disponibilité, de proximité, de délai de mobilisation et de développement des compétences, la contre argumentation habituelle de la population portant sur le genre, l'âge ou la préparation physique ont été ainsi contournés pour permettre aux recrues potentielles de ne pas s'interdire de candidater. Les tests physiques, médicaux et les formations n'ont pas été bradés pour autant et le nombre de candidats au départ étant beaucoup plus important, le nombre de recrues réellement intégrées le fut également. Ainsi, loin de « recruter au rabais », nous avons même utilisé les aspects les plus sélectifs des missions pour accélérer le processus d'abandon

des recrues n'ayant pas les capacités pour tenir leur engagement sur le long terme. Nous avons pour cela mis en place des périodes de découverte avant engagement pendant lesquelles les candidats étaient invités à se frotter le plus rapidement possible aux contraintes et aux difficultés de la vie quotidienne de SPV, notamment en ce qui concerne la conciliation des temps de vie (professionnelle, personnelle, sapeur-pompier...).

Ainsi, sur les six premières expérimentations conduites, et pour lesquelles nous avons aujourd'hui un recul supérieur à 5 ans, nous avons pu observer le recrutement et le maintien de 15 SPV dans la cible « disponibles en journée ». La disponibilité et l'armabilité de ces centres ont également été améliorées. Parmi les résultats les plus probants, l'un des centres concerné est passé d'une disponibilité en journée de 4 SP à 10 SP en moyenne. En revanche, si certains centres n'ont eu qu'une ou deux nouvelles recrues, celles-ci leur ont permis de passer un seuil significatif dans l'armabilité de leurs véhicules en journée : il n'y avait plus de refus de départ (même si

la situation restait potentiellement fragile). Depuis, de nouvelles expérimentations ont eu lieu et ont produit des résultats similaires dans d'autres centres en difficulté du département qui, voyant les résultats obtenus par ailleurs, sont alors devenus demandeurs. Certains ont ainsi recruté jusqu'à 10 SPV sur des territoires réputés comme « déserts » et difficiles.

Au-delà du recrutement, nous avons observé que ces démarches menées conjointement avec les SP locaux ont contribué à les « re-séculariser » au travers d'interactions plus soutenues avec la population, les employeurs et les élus locaux. Sur ces territoires, et pendant la durée de l'expérimentation, nous avons ainsi rencontré plus de 50 employeurs et 1000 salariés ou habitants. Le rapport direct et sur mesure que nous avons alors développé avec les acteurs économiques locaux nous a permis de faire signer quatre nouvelles conventions de disponibilité² pour 10 SPV déjà engagés, mais aussi de trouver dans le même temps un emploi pour 4 SPV, embauchés au sein d'entreprises ou de collectivités locales.

L'impact de cette stratégie de recrutement sur les managers

Le recrutement ciblé a nettement privilégié des personnes ayant des profils atypiques. Leur présence a alors remis en question les cultures locales, ainsi que les cases pré-formatées de l'ancien système (formation, gestion, recrutement...) sur lesquelles s'appuyait alors la ligne managériale.

La disparition de ces repères a mis en évidence des lacunes importantes chez nos chefs de centres concernant le traitement des situations complexes et émergentes « qui ne sont pas écrites dans le manuel ».

Le diagnostic de ce malaise nous a poussé au développement d'un soutien organisationnel important à travers la mise en réseau des individus et la création de rencontres thématiques. Les sujets abordés lors de ces rencontres portaient sur l'engagement nécessaire à la réussite des démarches de développement, l'exposition aux conflits et aux problèmes inattendus, et plus largement à la fatigue et aux contraintes liées à la fonction de manager SP. Ces rencontres permettaient également de répondre aux questions concrètes et habituelles de gestion statutaire et règlementaire, de relation avec les employeurs, des postures à adopter lors du recadrage d'un fautif... Mais la question centrale posée en trame était celle de la « tenabilité » de la posture sur le long terme (52). A la manière du SPV, le manager se devait de savoir évoluer entre les frontières administratives et opérationnelles, et résoudre les injonctions paradoxales issues des conflits entre ces deux modèles culturels (21).

La pérennisation de ces rencontres a permis d'institutionnaliser cette posture, relayant les travaux réalisés dans les centres, augmentant la reconnaissance des acteurs concernés en s'exonérant des circuits de validation habituels. Cinq rencontres ont ainsi été organisées en 2011 par le service, regroupant plus de 40 managers différents.

En parallèle, des actions d'accompagnement de proximité ont été réalisées avec les chefs de centres les plus exposés. Les chefs de groupement territoriaux ont alors été associés à la conduite de ces accompagnements. Initialement détenue par les chercheurs, la compétence d'accompagnateur a ainsi été transmise in situ à 11 cadres ayant participé aux expérimentations initiales, formés à des techniques de résolution de problèmes et d'animation participative proches de celles utilisées dans le cadre des méthodes de recherche universitaire dites de « recherche-actions » (53,54). Rassurés, et devenus capables de rendre visible et lisible leur expérience, ces cadres sont devenus par la suite des relais d'opinion auprès de leurs collègues. Ils ont ainsi donné naissance à un réseau d'échange de pratiques et d'expérimentations locales. Ce réseau intégrait les chefs de groupement territoriaux (officiers supérieurs).

Basée uniquement sur la libre adhésion, ce type d'accompagnement tranchait alors nettement avec la culture de la contrainte statutaire du Sdis. Mais la demande dépassait alors largement les seuls chefs de centres, et concernant de nombreux sous-officier et

² Autorisant des absences pour intervention et formation sur le temps de travail.

officiers, aussi bien professionnels que volontaires. Ceci facilitait la diffusion de ces nouvelles modalités de fonctionnement.

A l'instar de la période de découverte des SPV, les managers ont alors suggéré une période de découverte du rôle de « manager SP » visant à rendre rapidement visible ces contraintes aux candidats aux postes et à formaliser leur approche. Cette période de découverte était suivie d'un parcours de formation aux nouvelles pratiques issues des expérimentations en cours et encadrée par les membres du réseau. Au 12 janvier

2013, la première « promotion » comptait 31 candidats, le 18 janvier 2014 une deuxième promotion a été proposée et a rassemblé 18 candidats.

La forme de l'organisation du Sdis 71 a alors progressivement changé, incluant de plus en plus de transversalité et d'échanges au niveau de la ligne managériale. S'il visait au départ uniquement les SPV, ce changement aura eu un impact sur le management de l'ensemble de l'organisation, incluant alors de manière plus large les PATS et les SPP.

Conclusion

On peut donc aisément penser que les Sdis ont une marge d'amélioration conséquente devant eux s'ils assument jusqu'au bout l'originalité de leur modèle d'organisation en adoptant des standards managériaux spécifiques, axés :

- Sur des modèles d'organisation dites à haut devoir de fiabilité développés autour des paradoxes existant entre la nécessité de maintien d'une capacité de réponse à la variabilité d'un environnement incertain et multiforme et le maintien d'une stabilité et d'une cohérence des agents.
- Sur l'adoption induite de postures d'accompagnement plus transversales et participatives, le développement chez les managers d'une compétence de régulation de la réciprocité et de la justice organisationnelle.

Ceci peut se faire en créant les conditions d'une connaissance et une reconnaissance mutuelles entre chaque groupe d'acteurs, en pensant les rapports humains autrement qu'à travers les statuts et les normes sociales dominantes.

Auteurs

Marc RIEDEL, après avoir soutenu un premier doctorat en sociologie sur les sapeurs-pompiers et le management des Sdis à l'Université Paris Dauphine, Marc Riedel termine actuellement son second doctorat de psychologie cognitive à l'Université François Rabelais de Tours sur l'influence du travail de nuit sur la santé et l'accidentologie des sapeurs-pompiers professionnels. Il est également diplômé en chronobiologie humaine de l'Université Pierre et Marie Curie, Faculté de Médecine Pitié-Salpêtrière. Actuellement chercheur et chargé de cours dans plusieurs universités et institutions hospitalo-universitaires renommées comme la Fondation Adolphe de Rothschild à Paris, intervenant régulier à l'ENSOSP, il est également sapeur pompier opérationnel au CIS de Cluny (71), et consultant spécialisé pour les Sdis et les professions de santé au sein du cabinet Lyonnais BELIER Santé (<http://www.beliersante.fr>, Twitter : @BELIERSante)

Christophe RENIAUD, Capitaine de sapeurs-pompiers professionnel, chef de centre adjoint au CIS Châlon-sur-saône (71) après avoir tenu le poste de responsable du développement du volontariat au Sdis 71. Christophe est également doctorant en sociologie des organisations à l'université Lumière Lyon 2 sous la direction de Christian Tuderoz, et chercheur au Centre Max Weber, UMR 5283, membre de l'équipe Travail, Institutions, Professions et Organisations. (Twitter: @creniaud).

Marina BURAKOVA, Titulaire d'un doctorat de psychologie sociale de l'université de Rostov (Russie).

Marina Burakova est aujourd'hui enseignante-chercheuse, maître de conférences en psychologie à l'université Aix-Marseille, et membre du Laboratoire de Psychologie Sociale (EA 849). Titulaire de plusieurs bourses de recherche du réseau de l'Open Society Foundation (McArthur Foundation, Soros Foundation...) Marina s'intéresse aujourd'hui à la psychologie du travail et à la psychologie organisationnelle et a co-signé plusieurs travaux de recherches portant sur les sapeurs-pompiers volontaires.

Carine BIANVET, est psychologue du travail et titulaire d'un master en Psychologie Sociale du Travail et des Organisations de l'université d'Aix-Marseille. Experte en matière de risques psychosociaux et de santé au travail, Carine travaille aujourd'hui auprès de collectivités territoriales.

Pierre BOURGEOISAT, Ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers ParisTech.

Pierre Bourgeoisat est associé fondateur, consultant senior du groupe BELIER ASSOCIES, et dirigeant de sa filiale BELIER Santé (<http://www.beliersante.fr>, Twitter : @BELIERSante). Cumulant près de 30 ans d'expérience en direction de production et direction technique dans l'industrie, Pierre est aujourd'hui expert en conseil opérationnel et stratégique, optimisation des flux, et haute fiabilité pour de grands groupes français et internationaux. Il enseigne également le management à Arts et Métiers ParisTech et INEXO.

Bibliographie

1. *Les statistiques des services d'incendie et de secours*, édition 2014 (Internet). Paris, France: Ministère de l'intérieur; 2014 déc (cité 23 déc 2014) p. 82. Disponible sur: <http://www.interieur.gouv.fr>
2. **GFK Verein**. *Trust in professions 2014 (Internet)*. 2014 mai p. 70. Disponible sur: <http://www.gfk.com>
3. **Padioleau J-G**. *La fin des sapeurs-pompiers républicains?: politiques et expériences de services collectifs post-modernes de proximité*. Paris: Harmattan; 2002. 318 p.
4. **Padioleau J-G**. *Le réformisme pervers: le cas des sapeurs-pompiers*. Paris: PUF; 2002. 216 p.
5. **Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D**. *Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness*. In: Sutton RI, Staw BM, éditeurs. *Research in organizational behavior*, Vol 21. US: Elsevier Science/JAI Press; 1999. p. 81-123.
6. **Weick KE**. *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*. *Adm Sci Q*. déc 1993;38(4):628.
7. **Vidal R**. *La haute fiabilité comme gestion de la tension entre le contrôle et l'écoute: l'étude empirique des opérations de secours*. (Aix-en-Provence, Bouches-du-Rhône ; Marseille, France); 2011.
8. **Roberts KH**. *Some characteristics of one type of High Reliability Organization*. *Organ Sci*. 1 mai 1990;1(2):160-76.
9. **Roberts KH**. *Managing high reliability organizations*. *Calif Manage Rev*. 1990;32(4).
10. **Schulman PR**. *The Negotiated Order of Organizational Reliability*. *Adm Soc*. 11 janv 1993;25(3):353-72.
11. **Roberts KH, Rousseau DM**. *Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble*. *IEEE Trans Eng Manag*. mai 1989;36(2):132-9.
12. **Bierly PE, Spender J-C**. *Culture and High Reliability Organizations: The Case of the Nuclear Submarine*. *J Manag*. 8 janv 1995;21(4):639-56.
13. **Schulman PR**. *Heroes, organizations and high reliability*. *J Contingencies Crisis Manag*. 1996;4(2):72-82.
14. **Roberts KH, Stout SK, Halpern JJ**. *Decision Dynamics in Two High Reliability Military Organizations*. *Manag Sci*. 1 mai 1994;40(5):614-24.
15. **Kahneman D**. *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*. *Am Econ Rev*. déc 2003;93(5):1449-75.
16. **Simon HA**. *Bounded Rationality and Organizational Learning*. *Organ Sci*. févr 1991;2(1):125-34.
17. **Poitou**. *La dissonance cognitive*. Armand Colin; 1974.
18. **Hutchins E**. *Cognition in the Wild*. A Bradford Book; 1996. 408 p.
19. **Weick KE**. *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications Inc; 1995. 248 p.
20. **Riedel M**. *Une recherche-action chez les sapeurs-pompiers : Perspectives conatives sur les dynamiques sociales d'un Service Départemental d'Incendie et de Secours (Internet) (Thèse de Doctorat)*. (Paris, France): Université Paris-Dauphine; 2011 (cité 25 août 2014). Disponible sur: <http://www.theses.fr/2011PA090075>
21. **Riedel M**. *Les officiers de sapeurs-pompiers à la lumière d'une recherche-action: des marginaux-sécants passeurs de frontières ?* Colloque de l'association française de sociologie. Nantes (France); 2013.
22. **Riedel M, Reniaud C**. *Le volontariat sapeur-pompier, un hybride insaisissable ? Les marges du travail et de l'emploi: formes, enjeux, processus*. Lille (France): CNRS Université Lille 1; 2014.
23. **Alter N**. *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF; 2010.
24. **Selye H**. *Stress sans détresse*. Montréal: La Presse; 1974. 175 p.
25. **Alter N**. *Donner et prendre la coopération en entreprise*. Paris: la Découverte; 2010.
26. **Gouldner A**. *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. *American Sociological Review*. American Sociological Association. Washington, DC, US; avr 1960;161-78.

27. **Mauss M.** *Sociologie et anthropologie: précédé d'une introduction à l'oeuvre de Marcel Mauss*. Paris: Presses universitaires de France; 2010. 552 p.
28. **Blau PM.** *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers; 1964. 390 p.
29. **Benikian A, Bianvet C, Bilotto M, Burakova M.** *Intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires : Effet médiateur de l'épuisement émotionnel*. Florence, Italie: Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF); 2014.
30. **Burakova M, Ducourneau J, Gana K, Dany L.** *Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France*. Psychol Fr. déc 2014;59(4):273-99.
31. **Campoy E, Waxin M, Davoine E, Charles-Pauvers B, Commeiras N, Goudarzi K.** *La socialisation organisationnelle en contexte. Comportement organisationnel - Vol 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Supérieur; 2005. p. 341-70.
32. **Hidalgo MC, Moreno P.** *Organizational socialization of volunteers: the effect on their intention to remain*. J Community Psychol. 2009;37(5):594-601.
33. **Lacaze D, Fabre C.** *Présentation du concept de socialisation organisationnelle. Comportement organisationnel - Vol 1: Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck Supérieur; 2005. p. 267-302.
34. **Greenberg J.** *Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow*. J Manag. 1 juin 1990;16(2):399-432.
35. **Greenberg J, Colquitt JA.** *Handbook of Organizational Justice*. Psychology Press; 2013. 657 p.
36. **Greenberg J, Cropanzano R.** *Advances in Organizational Justice*. Stanford University Press; 2001. 304 p.
37. **Hughes E.** *Good People and Dirty Work*. Soc Probl. juill 1962;10(1):3-11.
38. **Hughes E.** *Le regard sociologique: essais choisis*. Chapoulié J-M, éditeur. Paris: Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales; 1996. 344 p.
39. **Ashby WR.** *Requisite variety and its implications for the control of complex systems*. Cybernetica. 1958;1:83-99.
40. **Edmondson AC.** *Learning from Mistakes is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error*. J Appl Behav Sci. 3 janv 1996;32(1):5-28.
41. **Mayer P.** *Challenger, les ratages de la décision*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF; 2003. 264 p.
42. **Tamuz M.** *Developing organizational safety information systems for monitoring potential dangers*. Proceedings of PSAM--II: San Diego, California, USA, March 20-25, 1994. Society for Risk Analysis; 1994. p. 7-12.
43. **Flin R.** *Sitting in the hot seat leaders and teams for critical incident management*. Chichester (England); New York: J. Wiley; 1996. 272 p.
44. **Westrum R.** *Social factors in safety-critical systems. Human Factors in Safety-Critical Systems*. Oxford England ; Boston: Routledge; 1997. p. 233-56.
45. **Mallak L.** *Putting organizational resilience to work*. Ind Manag. 1998;40(6):8-13.
46. **Mallak L.** *Measuring resilience in health care provider organizations*. Health Manpow Manage. 1998;24(4):148-52.
47. **Turner B.** *The Organizational and Interorganizational Development of Disasters*. Adm Sci Q. sept 1976;21(3):378.
48. **Liu M.** *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Éditions d'Organisation; 1983. 200 p.
49. **Ardoino J.** *Evolution de la notion d'autorité et de la pratique du commandement. Les militaires et leur formation dans un monde en évolution*. Paris: SPEI; 1970.
50. **Jaques E.** *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris, France: Dunod; 1972. 300 p.
51. **Liu M.** *Technologie, organisation du travail et comportement des salariés*. Rev Fr Sociol. 1981;22(2):205-21.
52. **Reniaud C.** *Vers un management tenable pour les sapeurs-pompiers volontaires français: regards d'un marginal-sécant* (Mémoire de Master). (Lyon (France)): Université Lumière, Lyon 2; 2012.
53. **Crézé F, Liu M, éditeurs.** *La Recherche-action et les transformations sociales*. L'Harmattan; 2006. 206 p.
54. **Liu M.** *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris: Harmattan; 1997. 350 p.
55. **Detienne M, Vernant J-P.** *Les ruses de l'intelligence: la mètis des Grecs*. Paris: Flammarion; 2008. 316 p.
56. **Schwint D.** *Le savoir artisan: l'efficacité de la mètis*. Paris: Harmattan; 2002. 256 p.