BELIER
HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS

Haute fiabilité organisationnelle
Santé & bien-être au travail, prévention des RPS
Innovation sociale et recherche-action
Relations institutionnelles, influence et soft power

Quelques réponses et beaucoup de questions sur le volontariat sapeur-pompier

Carrefour SPV - Agen

Marc RIEDEL

m.riedel@belier-hro.fr - www.belier-hro.fr .

LinkedIn fr.linkedin.com/in/mriedelbelierhro
viadeo www.viadeo.com/fr/profile/mriedel.belier.hro
twitter @BELIER_HRO

Avant propos

- L'ensemble du monde sapeur-pompier mérite l'attention de la recherche universitaire : un défi de complexité passionnant

- Les agents des SDIS ne sont pas des « idiots sociologiques » et disposent tous d'une véritable connaissance de leur environnement. Ils ont donc été reconnus dans cette recherche comme des chercheurs potentiels ou à part entière.
  - Je n'ai qu'accompagné, encouragé et apporté un éclairage théorique ponctuel… J'ai également beaucoup appris

- Un travail collectif sur la durée (10 ans) au sein du SDIS 71, mais également enrichi d'expériences d'interventions dans d'autres SDIS.
  - Merci à l'ensemble des SP et des PATS qui m'ont « supporté » dans leur quotidien, en particulier ceux du CSP Mâcon et du CIS Cluny.

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Avant propos

- **Notre approche veut embrasser PATS, SPP, SPV, de manière indissociable, mais différenciée.**
  - **Chacun est essentiel à la « survie » des autres et doit être pris en compte.**
  - **(Toutefois, aujourd'hui, l'éclairage est donné par la fenêtre du volontariat.)**

- **Nous militons pour un volontariat de qualité: on ne recrute pas à la légère, on ne « brade » pas les impératifs opérationnels (compétence, sécurité, fiabilité…), mais on ouvre le plus largement possible la porte aux candidatures**

- **Le chemin se construit en marchant: rien n'est définitif dans cette recherche, tout évolue, tout y est discutable, à enrichir**

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Quelques réponses et beaucoup de nouvelles questions

- En matière de spécificité des SDIS en général et du management d'une structure « hybride » en particulier

- En matière de recrutement, d'intégration et de fidélisation

- En matière de problématiques liées à la qualité de vie en service, à la santé et la sécurité des SPV

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Les SDIS: un terrain de recherche particulier

- Hybridisme dans la ressource humaine (SPP, PATs et SPV), hybridisme culturel (micro-cultures de casernes, cultures opérationnelles et administratives).
- Les SP sont un groupe dont les modes de pensée, d'action et d'interaction ne sont pas aisément accessibles aux observateurs extérieurs (Hughes, Freidson)
  - ≈10 ans d'immersion opérationnelle en tant que SP…

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Une population exposée

- Travail de nuit, horaires atypiques, contact direct avec le public, insalubrité, incertitude évènementielle, engagement physique et affectif…

- Fort impact affectif de l'activité opérationnelle
  - Usure de l'intervention quotidienne
  - Impact de l'intervention extraordinaire

- Amplifications de phénomènes existant dans d'autres organisations habituellement moins intenses, beaucoup plus discrets (Boullier, Chevrier)

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Des enjeux

- La maitrise des échanges à la frontière entre le monde SP et l'extérieur
  - Étude des mouvements d'arrivées ou de départ, causes et conséquences…
  - Enjeux d'intégration de publics atypiques et d'élargissement du bassin traditionnel de candidats (genre, ethnie, génération, cultures, disponibilités atypiques…)
  - Amélioration de la pertinence des stratégies de communication entre SP et la population, les élus, les employeurs…
  - Stratégies de formation, et de fonctions support
  - Stratégies managériales et organisationnelles associées
- La maitrise des différentes frontières internes sur le même principe (SP/PATs ; salariés/volontaires; rang/officiers; anciens/nouveaux…)

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Des enjeux

- Un défaut de maitrise sur ces sujets peut aboutir à une perte de temps et d'énergie ainsi qu'a une augmentation de dépenses inutiles
  - Une usure et un mécontentement bilatéral recrues/SDIS
  - Une baisse de la qualité et de la fiabilité du service
  - Un impact direct sur les dépenses liées aux flux de formation et logistiques (ex: EPI, qualité des formations)…
  - Un impact sur les équilibres des collectifs SP constitués en centre de secours
    - Des conflits internes (anciens vs nouveaux, administration vs opérationnels, bagarres de légitimité…)

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Des enjeux

- Les SPV, une population « sentinelle »
  - Les premiers touchés par un dysfonctionnement organisationnel qui concernera les salariés (SPP, PATS) à plus long terme.
  - Une forte sélection par abandon (30% à 3ans, 40% à 5ans)
  - Un modèle intéressant à étudier pour l'ensemble de la profession

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Quelques pistes expérimentées

Discutables, mais résultats scientifiques publiés, présentés ou soutenus, et <u>résultats opérationnels féconds sur le terrain avec un recul de 5 ans</u>

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Période de découverte/pré-engagement

- Préparer le groupe opérationnel à l'intégration des nouveaux entrants
  - Faire une différence entre **candidat** et **recrue**
  - Rendre explicite tout de suite des règles informelles, des critères non dits
  - Mettre au clair les attentes du collectif vis-à-vis de la **recrue** et interdire les restrictions inutiles sur les **candidats**
- Préparer le candidat
  - Expliquer aux candidats les contraintes réelles au niveau opérationnel et fonctionnel (sollicitation journalière, type d'interventions, aide attendue au niveau fonctionnel…)
  - Vérifier la capacité des candidats SPV à pouvoir passer entre les 3 mondes : Vie familiale / Vie Professionnelle / Vie pompier
  - Exposer le plus rapidement possible aux contraintes opérationnelles normales ou à ce qui y ressemble (pas plus, pas moins)
    - Bip « à blanc », 4e au VSAV, formation « Fast Track » en secourisme: exposition à l'intervention la plus rapide possible
- ***Rends fertile le temps de l'instruction du dossier administratif…***

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Un recrutement ciblé

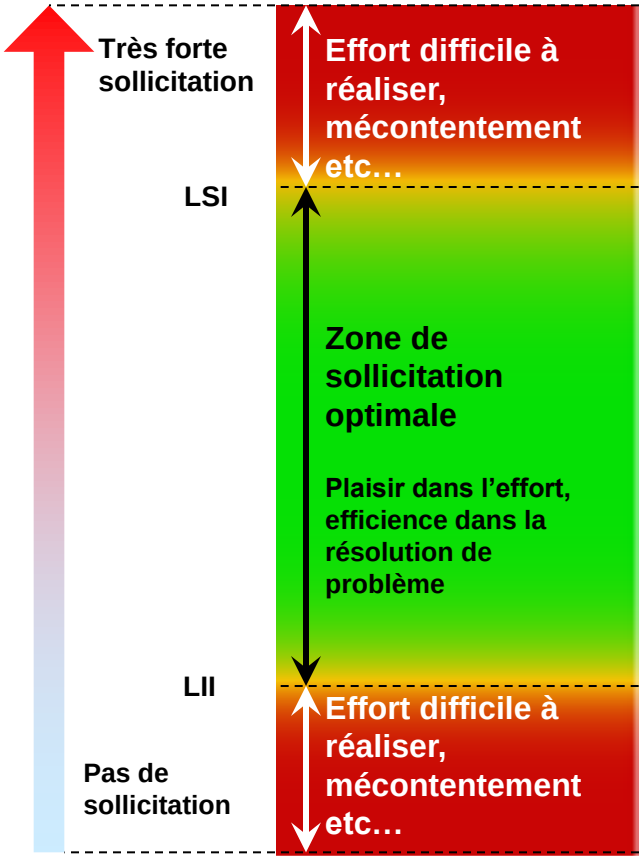
	Dimanche	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
0 H	5.5	8.8	9.5	8.3	7.5	8	7.8
1 H	5.5	8.8	9.5	8.3	7.5	8	8
2 H	5.8	8.8	9.3	8.3	7.5	8	7.5
3 H	5.8	8.8	9.3	8.3	7.5	8	7.5
4 H	6	8.5	8	8	7.3	7.8	7.3
5 H	6	8.5	7.5	6.8	6.5	6.5	6.3
6 H	6	8.5	7.5	7	6.8	6.5	6.3
7 H	6.5	9.8	7	6.5	3.3	5.8	6.3
8 H	7	8.3	6.3	5.8	2	4.3	6.5
9 H	7.5	9.3	6.3	5.3	3.3	6.5	7.3
10 H	8.5	8.8	5.8	5.8	4.7	5.3	7.3
11 H	8.3	8.5	6.3	5.8	5.3	4.8	6.8
12 H	8	7.8	5	4.3	5	4.8	7.3
13 H	7.5	6.8	4	3.8	4.8	4	7.3
14 H	7.8	6.8	4.3	4.5	5.3	6.5	7.5
15 H	7	6.3	4	4.3	5.8	5.3	8
16 H	6.3	6.5	4.8	4.8	5.5	5.5	7.5
17 H	6.3	7.5	5	5	7	6.5	8.5
18 H	5.8	9.3	6	6	8.3	6.5	8.5
19 H	5.5	9.3	7	6	8.8	6.3	6.5
20 H	6.5	9.3	6.8	6.8	8	6.3	6.5
21 H	7.5	9.8	6.5	7	7.8	6.5	5.8
22 H	8.5	9.8	8.3	7.5	7.8	6.8	5.8
23 H	8.8	9.5	8.3	7.5	8	7.8	5.5

Le bon candidat (≠ recrue) est le candidat qui pourra se rendre disponible au moment où j'en ai besoin dans mon centre.

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Un recrutement ciblé (2)

Le bon candidat (≠ recrue) est le candidat qui aura un impact bénéfique sur l'activité opérationnelle de mon centre et de son collectif une fois recruté: diminue la surcharge, ne provoque pas la sous-charge



Sollicitation moyenne individuelle horaire = Nombre moy. d'interventions du centre dans le créneau horaire / Nombre moy. de SP disponibles aux mêmes heures

Sollicitation moyenne individuelle journalière = Nombre moy. d'interventions en une journée / Nombre moy. de SP disponibles en une journée

Sollicitation moyenne individuelle annuelle = Nombre moy. d'interventions en une année / Nombre moy. de SP disponibles en une année

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Des techniques de communications adaptées

- La population, les employeurs, les élus locaux non impliqués méconnaissent l'organisation réelle et les contraintes quotidiennes des SP
- Méconnaissance des contraintes du volontariat encore plus forte
  - Ex: conciliation des temps de vie
- Nombreuses idées reçues / préjugés
  - Freins au recrutement: je n'ai pas le temps / je suis trop vieux / je ne suis pas assez sportif / je suis une femme / j'ai peur du sang et de ce que je pourrais voir en intervention…
- Un discours simple, identifiable : « Pompier, ça peut être vous »
  - Augmenter au maximum le nombre de candidats, pas nécessairement de recrues
  - C'est un engagement parfois difficile, mais pas pour les raisons que vous croyez…

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Des techniques de communication adaptées

- Approche réaliste
  - On ne triche pas sur les contraintes réelles, on n'en rajoute pas non plus…
  - Recherche du « consentement éclairé »
- Approche offensive et ciblée
  - On n'attends pas le prospect à la caserne, on va le rencontrer là où il est
  - Identification et ciblage de profils de disponibilité
- Approche « Grassroots »
  - On construit, on stimule, et on mobilise les réseaux et les ressources de proximité
    - Les « portiers », les « contaminateurs », les relais de confiance
    - Employeurs, Clubs, Commerçants, Voisins, Famille, Évènementiel local…

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Enjeu de l’intégration et de la fidélisation:
Un problème organisationnel et managérial ?

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Dans plusieurs SDIS…

- Le recrutement ciblé de profils atypiques a joué le rôle de révélateur des limites organisationnelles et managériales du SDIS
  - Une offre de formation inadaptée
  - Des flux logistiques et de formation aléatoires
  - Des chefs de centre pas ou peu préparés au management des problématiques complexes, atypiques, ou conflictuelles…
  - Pas de préparation ni d'implication du collectif dans l'accueil des recrues…
- Ces aspects sont également révélés / confirmés par le turnover, les arrêts de travail, les conflits, les sensations de mal être <u>se manifestant chez les SPP et les PATS</u>
  - Souffrent des mêmes maux que les SPV mais ne peuvent pas « s'échapper » en démissionnant (Riedel et al. 2015, Burakova et al. 2014)…
- ***Le manager SP est ici une clé stratégique de la fiabilité d'un dispositif complexe***
- ***Est-il correctement formé, soutenu et reconnu pour cela ?***

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Un appui fort aux managers SP

- Mise en place de journées thématiques pour les chefs de centres
  - Structuration d'un réseau d'accompagnement et de soutien organisationnel des cadres, rompre l'isolement managérial
  - Animation du réseau: écouter, échanger, se soutenir, construire de nouvelles solutions, valoriser l'expérience déjà acquise
- Formation à un changement de posture managériale
  - Du contrôle à l'accompagnement
  - « Haute fiabilité organisationnelle », management tenable
- Tout comme le recrutement des futurs SPV, travailler sur le recrutement et la formation des cadres SP
  - Faire émerger les futurs cadres / permettre aux candidats potentiels de découvrir le rôle de cadre –période de découverte- / mieux accompagner et préparer les futurs cadres

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Une restructuration des services supports du SDIS

- Ex de restructuration de l'offre de formation
  - Nouvelles approches de la formation secouriste: « Fast track » et relocalisation des formations dans les centres
  - Gestion informatisée, affichage clair et lisible des règles de validation de stage, diminution des annulations, différents formats horaires proposés
  - Diminution du nombre de niveaux de validation
    - si excès de niveaux de contrôles = gaspillage d'énergie, perte de temps et de fiabilité etc…

- Ex de restructuration des flux logistiques
  - Créer la sensation d'abondance (EPI), optimiser les stocks, raccourcir les circuits pour mieux servir les SP opérationnels… et faire des économies dans la foulée <u>à effectif constant</u>

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Ouvertures…

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

Ouvertures

- Apport direct de la recherche sur quelques solutions « terrain », opérationnelles, concrètes, efficientes

- Un seul champ théorique ne suffit pas à faire le tour de l'ensemble des problématiques liées au fonctionnement des SDIS et du volontariat
  - Sociologie, Psychologie du travail, Chronobiologie, Sciences de gestion, Economie…

- De nombreuses questions restent en suspens, en particulier concernant l'abandon spontané, le management de la fatigue, la conciliation des temps de vie, la santé et le vieillissement des SP…

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO

« Et, en conséquence, on pourrait dire que je me suis contenté […] de faire un bouquet des fleurs d'autrui, et ma seule contribution est le cordon qui les lie. »

Montaigne

Merci pour votre attention

Copyright Marc Riedel - BELIER HRO