

Définitions

Fiche qui présente, succinctement, une première définition de la notion de management tenable ainsi que la pertinence de la mobilisation de cette notion dans des travaux de recherche portant sur le monde des sapeurs-pompiers.

Le management tenable : approche conceptuelle

Objectifs :

Cette fiche a pour but de vous dresser une première définition, simple et claire, de la notion de management tenable.

Cibles :

Tous publics.

Contenu :

Dans le cadre de la rédaction de cette fiche pratique, le terme de management est utilisé pour désigner le système managérial. Un système qui englobe la structure d'organisation, les pratiques de gestion des hommes, la culture d'entreprise et le modèle d'investissement des acteurs, c'est-à-dire un « système socio-mental [1] ». Il faut entendre le terme management ici, au sens étymologique qui découle du français et plus particulièrement des termes mesnage et mesnager, c'est-à-dire l'art de gérer les affaires du ménage : conduire son bien, sa fortune et ses domestiques de façon judicieuse.

Le terme de management tenable, sous-entend une attention bienveillante pour les hommes et les femmes auxquels il est destiné, il s'agit de les ménager. Pour distinguer les deux notions nous pouvons parler de management tenable pour les hommes et de management durable pour l'organisation. Les deux notions sont interdépendantes, mais leur distinction vise à rééquilibrer le rapport de force entre le poids des enjeux humains pour les acteurs et « La recherche de l'excellence au niveau de l'organisation (qui) induit au niveau des individus une sollicitation et un défi permanent à s'élever, et à se dépasser sans cesse ... [2] ». Le management tenable s'inscrit donc dans un cadre éthique soucieux et respectueux de l'homme.

Il se distingue du mode de management hiérarchique qui commande et prescrit, et du mode de management compétitif qui fixe les objectifs et mesure la performance. Le management tenable se caractériserait davantage par un mode de relation démocratique qui prend en compte les préoccupations des individus et les associe à la résolution des problématiques de l'organisation. **L'idée de management tenable nous semble donc particulièrement bien adapté à la réalité organisationnelle actuelle des SIS notamment de par le développement de « l'hybridisme [3] » des SIS.**

Management tenable et organisation hybride

L'hybridisme des SIS peut se définir comme une hybridation de deux modèles d'organisation (Volontariat et salariat) ayant donné naissance à un nouveau modèle organisationnel formant un tout. A l'image d'une hybridation cellulaire donnant naissance à un nouvel organisme modifié, dans ce cas on peut parler d'hybridisme organique.

L'hybridisme apparaît avec une montée en puissance de la professionnalisation du métier de sapeur-pompier à la fin du XXème siècle et qui arrive aujourd'hui à un ratio de 80% de sapeurs-pompiers volontaires et de 20% de sapeurs-pompiers professionnels. Avec l'arrivée progressive des professionnels, se pose la question de la coopération entre deux types de ressources ayant des modèles d'engagement de nature différente. Ce nouveau modèle qui est actuellement performant est-il tenable pour les différents acteurs volontaires et salariés ?

L'idée de management tenable est d'abord née de premiers travaux portant sur l'impact du facteur managérial sur l'engagement et la pérennisation des volontaires chez les sapeurs-pompiers [4]. Ces travaux ont mis en évidence l'impact des évolutions de la société, sur les trois mondes des sapeurs-pompiers volontaires : famille, travail, pompier, et l'accroissement des contraintes qu'ils subissent. Ces travaux ont également mis en évidence que les pratiques managériales qui se développent au sein des SIS aujourd'hui, sont des pratiques conçues pour un autre modèle : le salariat, et qu'elles arrivent à leurs limites pour les sapeurs-pompiers volontaires. Les sapeurs-pompiers volontaires ont de plus en plus de mal à rentrer dans le cadre rigide fixé par l'institution. L'engagement de sapeur-pompier volontaire est de plus en plus difficile à tenir dans la durée pour ceux qui sont à l'intérieur et effraie de nombreux candidats potentiels. De nouveaux travaux de recherche, qui s'inscrivent dans un travail de thèse en sociologie des organisations [5], s'intéressent également aux difficultés que la ressource salarié semble rencontrer aux seins de l'organisation hybride, notamment celle de se créer une « identité professionnelle » aux cotés des volontaires.

Difficultés qui peuvent se traduire par un rejet de l'engagement volontaire par les salariés [6] et par conséquent par un rejet du modèle hybride, pourtant reconnu comme performant. Si, de part la nature de l'engagement volontaire (le don contre don [7]), l'approche de management tenable, c'est imposé de fait pour les sapeurs-pompiers volontaires (comment obtenir de la disponibilité et de la compétence des personnes qui s'engagent sur leur temps libre, sans prendre en compte leur motivation, leurs contraintes avérées, notamment la difficulté de concilier : vie professionnelle, vie familiale et vie sapeur-pompier), l'approche de management tenable semble rester tout aussi pertinente pour la ressource salariée. Face aux contraintes qu'ils subissent, les volontaires peuvent parler plus librement et lorsqu'ils atteignent leurs limites peuvent démissionner, alors que les salariés qui sont plus dépendant de l'organisation, peuvent, s'ils n'ont pas d'écoute attentive de leur hiérarchie, se trouver confronter à des risques psychosociaux. La ressource volontaire réagit comme un révélateur plus sensible des limites de nos pratiques managériales actuelles pour l'humain au sein de l'organisation hybride.

Le management tenable consiste donc à développer une culture et des pratiques qui prennent en compte la spécificité de l'organisation hybride. C'est-à-dire, des pratiques qui s'intéressent à la fois aux spécificités de

l'engagement volontaire, à la particularité de l'exercice d'une activité salariée aux cotés de volontaires, aux contraintes avérées des acteurs pour réaliser leurs activités, et aux conditions de la coopération entre deux groupes d'acteurs engagés au sein de la même institution selon des modèles différents de contractualisation.

Le management tenable peut donc se définir comme une culture et un ensemble de pratiques nouvelles qui permettent de disposer de manière durable d'une ressource humaine (volontaire et salariée) suffisante et qui coopère, pour répondre aux besoins de l'organisation des SIS, et qui soit tenable pour les personnes, au regard de leurs motivations, de leurs contraintes avérées et de leur santé.

Dans le cadre des réflexions exposées ci-dessus, le terme de management tenable est préféré à celui de durable pour deux raisons. La première consiste à distinguer cette approche managériale des autres approches et à mettre l'accent sur l'originalité de l'organisation hybride, avec la spécificité de l'engagement volontaire, et la particularité de mener une activité salariée aux cotés de volontaires. La deuxième, est que le terme de tenable semble correspondre au défi d'un engagement de sapeur-pompier, celui de tenir le choc. « Tenir le choc » signifie aussi bien tenir le choc face aux contraintes d'organisation, que face au rythme et à la dureté de certaines interventions. L'engagement de sapeur-pompier à quelque chose à voir avec l'effort, la dureté, la difficulté qui nécessite une réelle capacité à tenir, à résister à des expositions répétées à la pression, et qui nécessite un réel apprentissage pour savoir faire avec et se protéger. L'engagement de sapeur-pompier n'a donc rien à voir avec un long fleuve tranquille, avec quelque chose de durable et de « non-menacé ». Le management tenable, consiste à sortir des réponses managériales inadaptées, empreintées à d'autres modèles, et à co-construire avec les acteurs, des pratiques d'un nouveau type, qui garantissent la pérennité et la performance de l'organisation hybride.

Pour conclure, le management tenable s'intéresse donc particulièrement aux conditions à réunir pour éviter les ruptures et permettre aux sapeurs-pompiers volontaires et salariés de tenir dans la durée un engagement qui peut s'avérer difficile. Dans cette approche, la « tenabilité » des hommes et des femmes sapeurs-pompiers est considérée comme la condition de la durabilité de l'organisation hybride SIS.

Capitaine Christophe RENIAUD, SIS 71, Formateur à l'ENSOSP et chercheur-associé au Centre d'Études et de Recherches Interdisciplinaires sur la Sécurité Civile (CERISC) de l'ENSOSP

[1] N. AUBERT et V. de GAULEJAC, Le coût de l'excellence, Ed Seuil 1991 – P14.

[2] Ibid.

[3] Le réformisme pervers : le cas des sapeurs-pompiers – JEAN GUSTAVE PADIOLAU – PUF 2002.

[4] Vers un management tenable pour les sapeurs-pompiers Français – Mémoire de master sociologie et développement des organisations, université Lumière Lyon 2 – C. RENIAUD 2012.

[5] La coopération des acteurs au sein des organisations à ressource humaine hybride : volontaires-bénévoles / salariés. Thèse en cours à l'université Lumières Lyon 2 (Sociologie des organisations) – Centre Max Weber UMR 5283 – C RENIAUD.

[6] Des volontaires qui, aux yeux des salariés, semblent avoir une écoute plus attentive de la part des « décideurs ».

[7] Essai sur le don – MARCEL MAUSS – PUF 2007.

Bibliographie :

Donner et prendre, la coopération en entreprise – ALTER NORBERT – La découverte, Paris 2009, 2010

Le coût de l'excellence – AUBERT NICOLE / VINCENT DE GAULEJAC – Edition du seuil 1991

Mieux être au travail : appropriation et reconnaissance – BERNOUX PHILIPPE – Octares 2015

L'esprit du Don – JACQUES GODEBOUT – La découverte et Syros 2000

La violence ordinaire dans les organisations – HERREROS GILLES – Erès 2012

La fin des militants – JACQUES IONS – Les éditions de l'atelier / Editions ouvrières, Paris 1997

Militer aujourd'hui – JACQUES IONS / SPYROS FRANGUIADAKIS / PASCAL VIOT / Edition autrement 2005

Sociologie de l'association – JEAN LOUIS LAVILLE / RENAUD SAINSAULIEU – Descléee de Brouwer 1997

Essai sur le don – MARCEL MAUSS – PUF 2007

Le réformisme pervers : le cas des sapeurs-pompiers – JEAN GUSTAVE PADIOLAU – PUF 2002

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.

Vers un management tenable pour les sapeurs-pompiers Français – Mémoire de master sociologie et développement des organisations, université Lumière Lyon 2 – C. RENIAUD 2012

Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers en France – MARINA BURAKOVA 2013
