

Bonnes pratiques SDIS26

Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable et responsable

www.com-hom.com

Vive le mode Pompier !



CSP Valence

Il était cocasse de m'apercevoir que l'expression « *en mode Pompier* » très souvent utilisée en entreprise n'est pas connue des Sapeurs-Pompier !

Quels process et fonctionnements de management et de gestion des émotions sont utilisés en intervention et ont prouvé leur efficacité ?

Comment gérer les temps d'urgence et les temps en amont et en aval ?

=> Nous proposons de nous inspirer des Sapeurs-Pompier pour repérer quelques idées d'amélioration de nos fonctionnements en entreprise.

Ainsi questionner d'un peu plus près le syndrome du « *mode Pompier* » qui décrit en entreprise l'**agitation inefficace**, la gestion de l'urgence **court terme au détriment de l'important** moyen et long terme. Expression empruntant leur nom et stigmatisant un monde où les temps d'urgence ne sont, précisément, pas subis.

Cet article est écrit conjointement avec le **SDIS** (Service départemental d'incendie et de secours) de la Drôme. Etant SPV (Sapeur-Pompier Volontaire) au Centre de Valence, j'ai sollicité **mes collègues en caserne, en commandement et au CTA** (Centre de Traitement de l'Alerte, réception des appels 18 et 112) - **CODIS** (Centre Opérationnel Départemental d'Incendie et de Secours) pour recueillir leur vision et explorer nos bonnes pratiques.

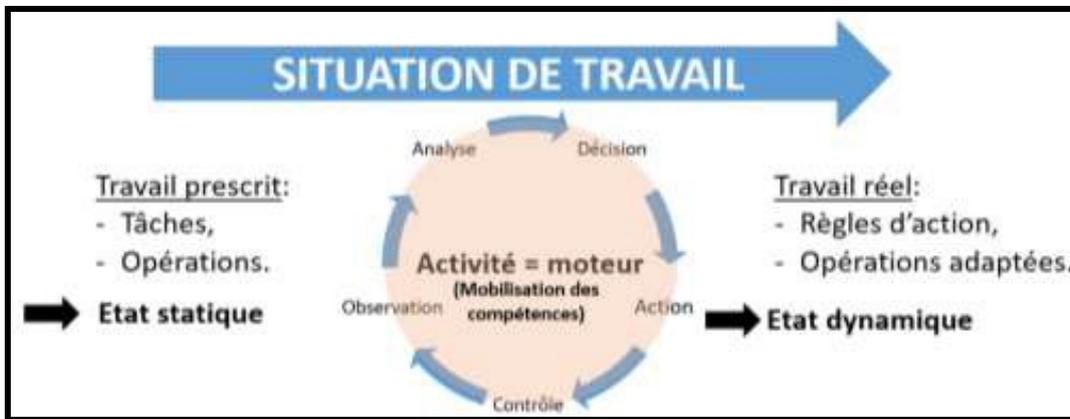
Il s'agit tout d'abord de savoir identifier si nous sommes en situation d'urgence.

La première étape sera donc une **phase d'observation et de prise d'informations**. Chez les SP, « **l'effet tunnel** » est un risque bien connu. Dans l'urgence, il peut arriver de ne plus voir les informations de notre champ de vision périphérique. Nous avons des techniques pour **revenir au calme et à la prise de recul** nécessaire, tel que poser un genou au sol en incendie nous obligeant à un moment d'immobilisme ou de prendre un contact physique (main sur l'épaule, devant le visage) avec un collègue qu'il faudrait amener à un temps de recul.

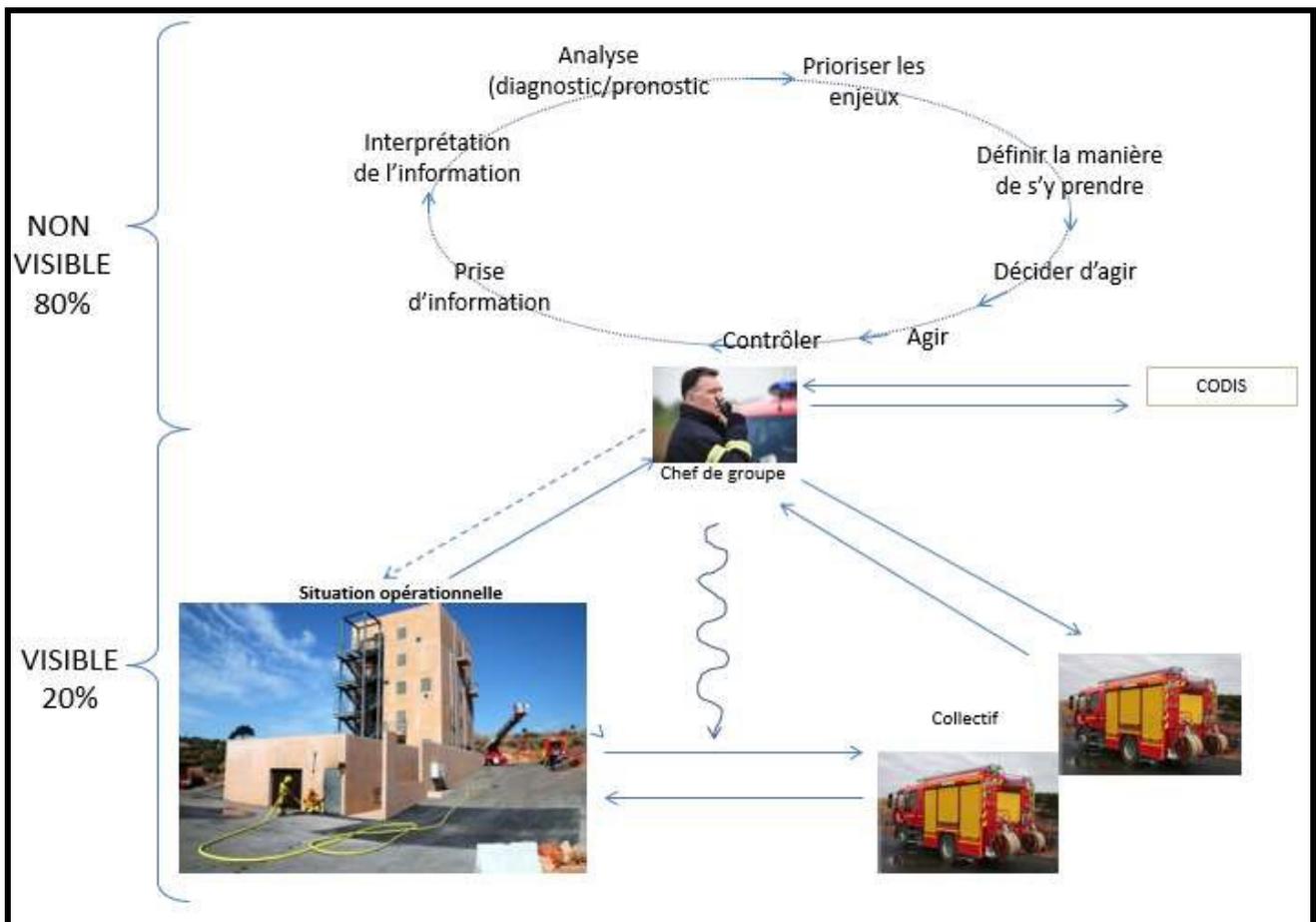
Ne pas se fier aux apparences. Les SP savent, par exemple, qu'entre le ticket de départ (ordre de mission qui déclenche le bip) et la réalité du terrain, il peut souvent y avoir un gros écart.

Dans ces moments, plus que jamais, il faut que la **communication puisse être claire et libre. Liberté de demander des précisions ou confirmations** sans besoin de mettre les formes.

Les modèles d'activité les plus utilisés pour cela chez les SP sont la **boucle OADA (Observer, Analyser, Décider, Agir)** et la **BGED (boucle de gestion des environnements dynamiques)**. Elles sont présentées ci-dessous.



Boucle OADA



BGED adaptée – ENSOSP 2011 (École Nationale Supérieure des Officiers de Sapeurs-Pompiers)

- ⇒ *En situation de crise, prendre le juste temps nécessaire pour comprendre la situation AVANT d'agir.*
Le risque serait de se lancer à agir sans avoir fait le tour de la situation
- ⇒ *Prendre également en compte les idées de chacun. Toute l'équipe concernée peut avoir un point de vue éclairant.*

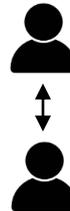


*Incendie de Romeyer (26) été 2022.
Prise en compte de la situation PUIS action*

1. Si urgence => Objectif : Stabiliser une situation dégradée

Quand on entre réellement dans l'urgence, il n'y a plus la place pour la sollicitation de l'avis de chacun. Il faut un **leader/responsable** qui tranche et prononce les ordres pour lancer l'action corrective rapidement.

On passe sur un **mode de communication plus vertical et directif.**



Il s'agit de faire un **choix de stratégie et de décision rapide**. Pour cela les SP ont des doctrines, référentiels et process. Chez nous, les fonctions et les grades donnent la responsabilité. En entreprise se seront **l'expérience et les rôles** qui, intuitivement, laisseront cette place de commandement.

Voici un exemple de fonctionnement sur une intervention d'ampleur. Les informations suivantes seront notées par écrit par le chef de colonne pour être transmise aux niveaux de commandement inférieurs :

Commandement				
<i>L'importance d'avoir clarifié les rôles et responsabilités de chacun. Poser ce cadre en temps calme est gage d'efficacité.</i>				
Situation	Anticipation	Objectif	Idée de manœuvre	Exécution
<i>Descriptif clair de la situation</i>	<i>Comment la situation pourrait évoluer en positif ou en négatif. Nous projeter dans le temps, quels sont les risques.</i>	<i>Correspond à la définition du « What » / Quoi. Quel est l'objectif SMART que nous voulons atteindre.</i>	<i>Correspond à la définition du « How » / Comment. Déclinaison de l'objectif en étapes de réalisation.</i>	<i>Qui fait quoi et dans quel timing. Prend en compte la notion de retour d'information (rendre compte chez les SP). Feedback</i>

- ⇒ *Notons l'importance de poser ces informations par écrit pour les diffuser largement avec l'équipe en toute transparence.*

⇒ Si l'urgence n'avait pas été identifiée (via une analyse SWOT par exemple), il faudra, dans l'immédiat, prendre le rôle de chef d'orchestre, puis, dans un deuxième temps, palier le flou en prévention d'une éventuelle prochaine situation de crise. Il s'agit de mettre en place un RETEX (RETour d'EXpérience) par exemple.



Visite du préfet de la Drôme, Thierry DEVIMEUX au plateau CTA-CODIS dans le cadre de la préparation opérationnelle conjointe préfecture / SDIS de la Drôme. Nous sommes dans l'anticipation des procédures en cas de crise.

2. Pas d'urgence : On peut rester dans un mode de fonctionnement plus classique, laisser de la liberté et autonomie à chacun, tout en gardant les modes de remontée d'information et de contrôle (indicateurs, réunions régulières).

On peut rester sur un mode de communication plus horizontal dans l'écoute et l'accompagnement.



Les bases du commandement issues du monde militaire :

- Je ne donne d'ordre qu'à 4 personnes maximum
- Je vérifie leur application
- Je ne rends compte qu'à 1 personne

On peut diriger une intervention d'ampleur massive avec ce fonctionnement.

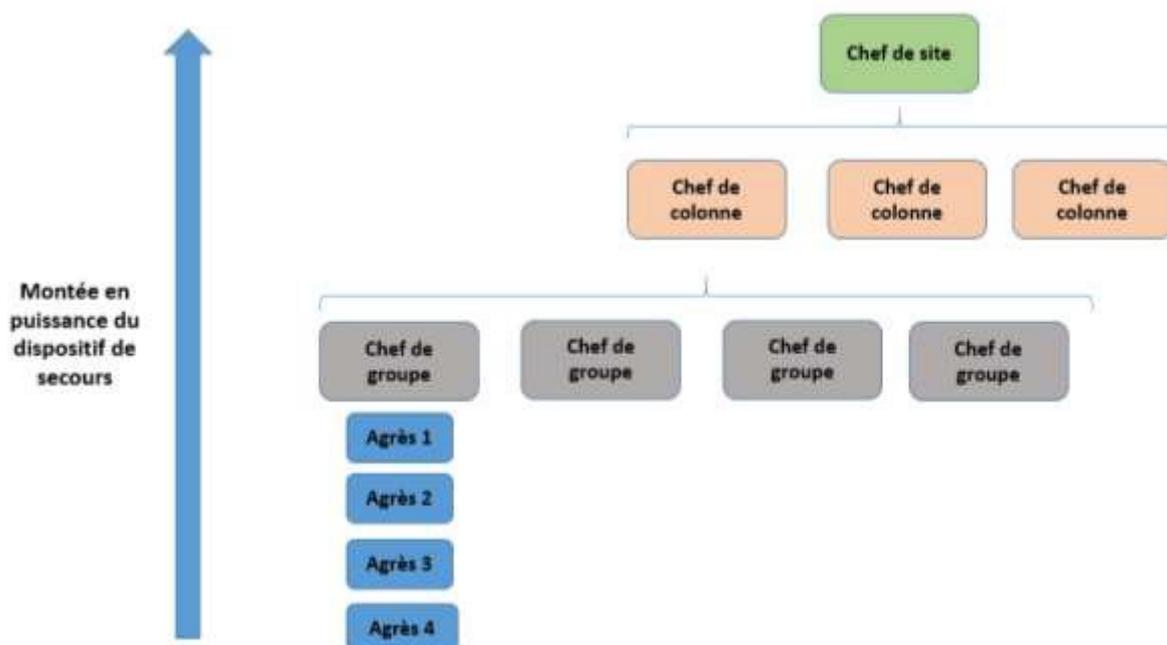


Schéma de montée en puissance d'une opération prenant de l'ampleur.

- ⇒ *Si vous avez une grande équipe à diriger, il est important de pouvoir vous adresser à tous pour partager la stratégie générale puis d'avoir des relais managériaux pour la gestion des équipes au quotidien.*

L'importance de l'adaptation en fonction des personnes et du feedback

Chez les SP aussi, même si les procédures sont les mêmes pour tous, il y a une part de variabilité d'application en fonction de chacun pour un résultat identique. C'est la réalité du quotidien qui demande toujours une boucle d'adaptation continue PDCA (Plan/Do/Check/Act).

- ⇒ *Une casse machine, une absence seront mieux gérées si anticipées par redondance ou backup mais tout n'est pas prévisible. Il faudra s'adapter à l'image du roseau qui plie au vent plutôt que de rompre.*

De retour en caserne ou en fin d'intervention ou lors des points hiérarchiques, la réussite collective est valorisée au travers du travail de chacun (mise en avant des actions collectives et individuelles) pour renforcer la confiance des équipes et aussi resserrer les liens.

- ⇒ *L'importance du Feedback ne sera jamais trop rappelée.*
⇒ *Voici un lien vers un article qui reprend ces éléments : [Le temps du feed-back pour éviter l'erreur relationnelle](#)*

C'est aussi après intervention que les recadrages auront lieu lorsque nécessaire. Le but sera d'amener la personne à identifier ses marges d'amélioration en rappelant les faits et en cherchant à comprendre ce qui a posé problème et doit être amélioré.

Gestion des émotions dans l'urgence

Bien sûr, chacun aura une sensibilité différente (par exemple par rapport à une victime en bas âge, une intervention en hauteur, un incendie, une détresse psychologique...), nous avons tous nos talents, nos talons et sensibilités propres. A chacun de se connaître autant que possible...

En tout état de cause, ce qui ressort unanimement est de **rester focalisé sur l'action** en situation de tension émotionnelle. Regarder le petit pas suivant qui peut être fait en se raccrochant au process approprié. Le risque serait de rester en recul et prendre le temps de réfléchir à l'ampleur du sinistre, de ses conséquences et de rester en sidération.

⇒ Apprenons à ne faire qu'une seule chose à la fois ! Cela peut paraître contre-intuitif dans la frénésie de l'urgence. C'est pourtant le comportement le plus efficace et rassurant à adopter !

Dans ces cas, il est d'autant plus important de ne pas négliger la phase d'après, de **décompression**. Nous pouvons pour cela nous appuyer sur le collectif et sur un soutien psychologique post-opération qui est déclenchable sur simple demande du SP, de son chef lors de l'intervention ou de tout autre hiérarchique.

⇒ En entreprise, il s'agit de prendre en compte les RPS (Risques Psycho-Sociaux) qui d'ailleurs, depuis le décret du 18 mars 2022 de la loi Santé au Travail, doivent obligatoirement être développés dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

Vaste sujet, voici un article de l'INRS si vous souhaitez développer le thème :
<https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Même chez les Sapeurs-Pompiers, cette notion de prise de risque a évolué puisque la devise « *Sauver ou périr* » est devenue « *Courage et dévouement* » tout aussi emprunte de valeurs morales mais plus mesurée dans la prise de risques.

S'entraîner : Le meilleur moyen d'être prêt.

Les Sapeurs-Pompiers intègrent dans leur quotidien opérationnel, des **entraînements** physiques, techniques et tactiques. Nous appelons cela **FMPA** (Formation de Maintien et de Perfectionnement des Acquis) ou **manœuvres** ou tout simplement les échanges informels que nous pouvons avoir autour d'un café sur le déroulé d'une intervention. Tout cela contribue à anticiper, se projeter (visualisation, préparation mentale) et répéter des comportements et gestes qu'il faudra effectuer rapidement, quasi machinalement (actions réflexe) en situation de crise.

Les répétitions de gestes sont également le meilleur moyen d'entraîner notre reflexe reptilien car en situation d'urgence, il n'y aura pas la place pour la réflexion poussée. Et cela permettra également de mieux gérer nos émotions sur le moment.

Minimiser les risques inévitables au métier implique également une hygiène de vie guidée par un entretien physique, mentale et émotionnel de chacun.

⇒ *Dans votre entreprise, quelles routines / rituels avez-vous mis en place pour contribuer à donner des repères à vos équipes ? Pour contribuer au bien-être au travail ?*



L'importance de la cohésion et du plaisir de travailler en équipe.

⇒ *Avez-vous également mis en adéquation le plan de formation de vos équipes avec les besoins de développement de compétences liés aux risques auxquels ils sont confrontés (management, gestion des conflits, ...). Tout cela contribue à l'anticipation et l'entraînement en situation calme pour se préparer au mieux.*

Management / Commandement : les valeurs

Même dans ces situations de crise et ces difficultés doivent toujours rester les valeurs qui nous rassemble.

Voici ce qui est ressorti dans le commandement chez nous :

- Transparence
- Sincérité
- Coordination
- Bienveillance

⇒ *Avez-vous défini les valeurs qui vous lient dans l'entreprise ?*



En conclusion, nous nous apercevons qu'il y a beaucoup de parallèles possibles entre le fonctionnement d'un service de secours et celui d'une entreprise.

La différence majeure vient du fait que les SP sont naturellement confrontés à l'urgence alors qu'en management, le but est de minimiser ces urgences.

Au global, les process sont proches.

N'oublions pas que ce « mode Pompier » **si subit trop souvent est épuisant**. Il s'agit d'un symptôme qui doit nous alerter sur un angle mort, une éventuelle défaillance ou un process non rodé.

Gardons le calme de gérer les problèmes immédiats et la lucidité de stabiliser les fonctionnements pour la suite. Préparons-nous au mieux et enfin, acceptons une part d'imprévu.

Pour aller plus loin :

- [Manageur accompagnateur : porter le sens et faciliter la performance](#)
- [Animateur d'équipe : Animer son équipe au quotidien](#)
- [Gérer son temps et ses priorités : Sortir du "je n'ai pas le temps"](#)
- [Se connaître et comprendre les autres pour coopérer : EI-04](#)
- [S'affirmer et favoriser la coopération : TC-01 Améliorer sa communication](#)



Selma BENHAMOU :

Après plusieurs années de travail en industrie dans les domaines QSE et certification, un licenciement économique m'a permis de me lancer à mon compte pour accompagner les petites et moyennes entreprises du tissu économique local à se mettre en conformité mais surtout à y trouver un intérêt pas uniquement financier mais aussi humain, social et sociétal.

J'accompagne et je forme aujourd'hui dans ces domaines qui me tiennent à cœur avec écoute et bienveillance.

Selma BENHAMOU

[Com-Hom](#)



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)

Crédit photographique : Com-Hom, Oleg Tesler, Adobe Stock, Pixabay, Burst-shopify, Fotomelia