

# Le risque de conflit social dans un Service Départemental d'Incendie et de Secours (S.D.I.S)

## Application des concepts cindyniques

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?  
3 et 4 novembre 2015

# Avant propos



Imprévisible  
Nombreux facteurs

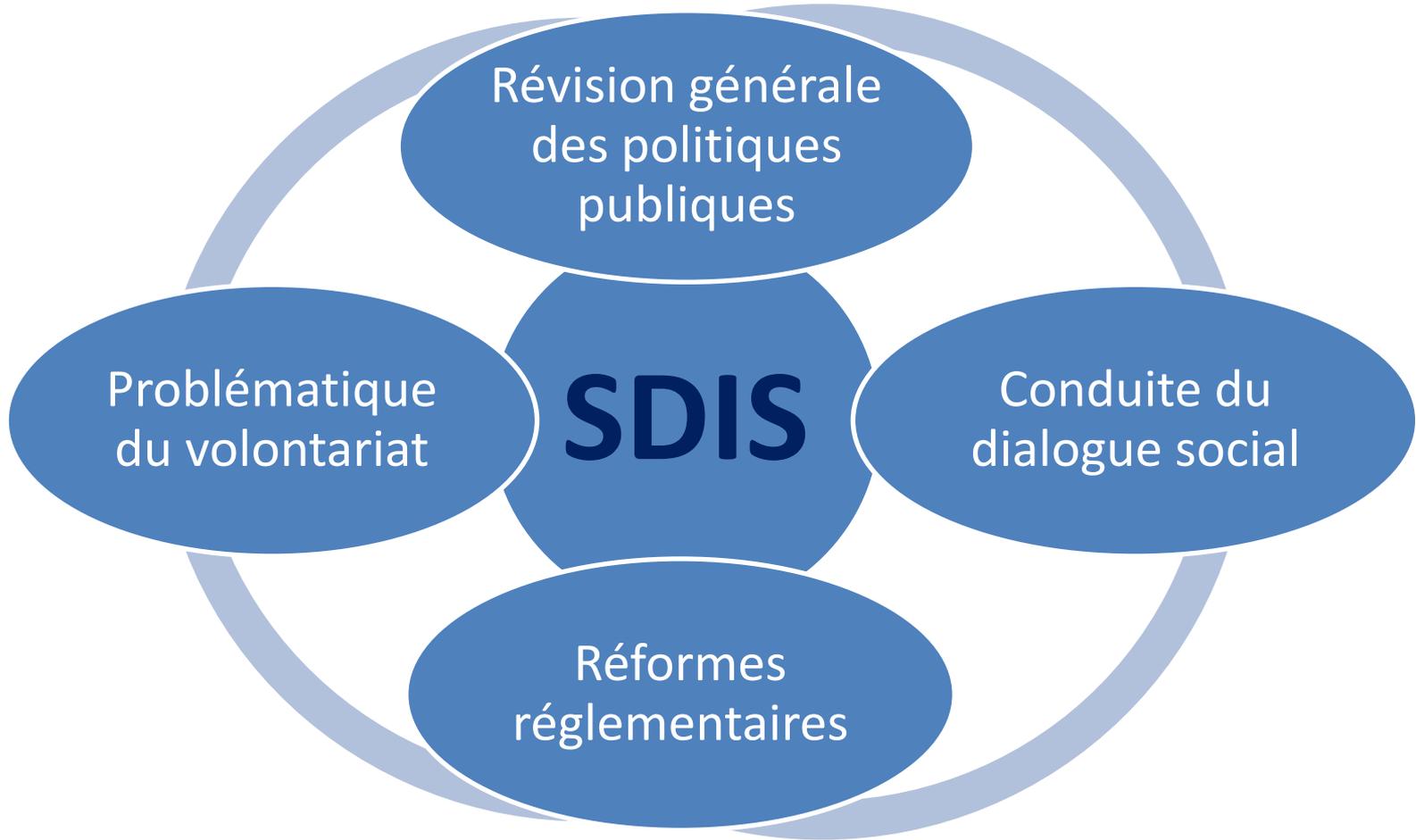
...Prévention ?

Digues : un jour au l'autre, l'eau passera par-dessus ...

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

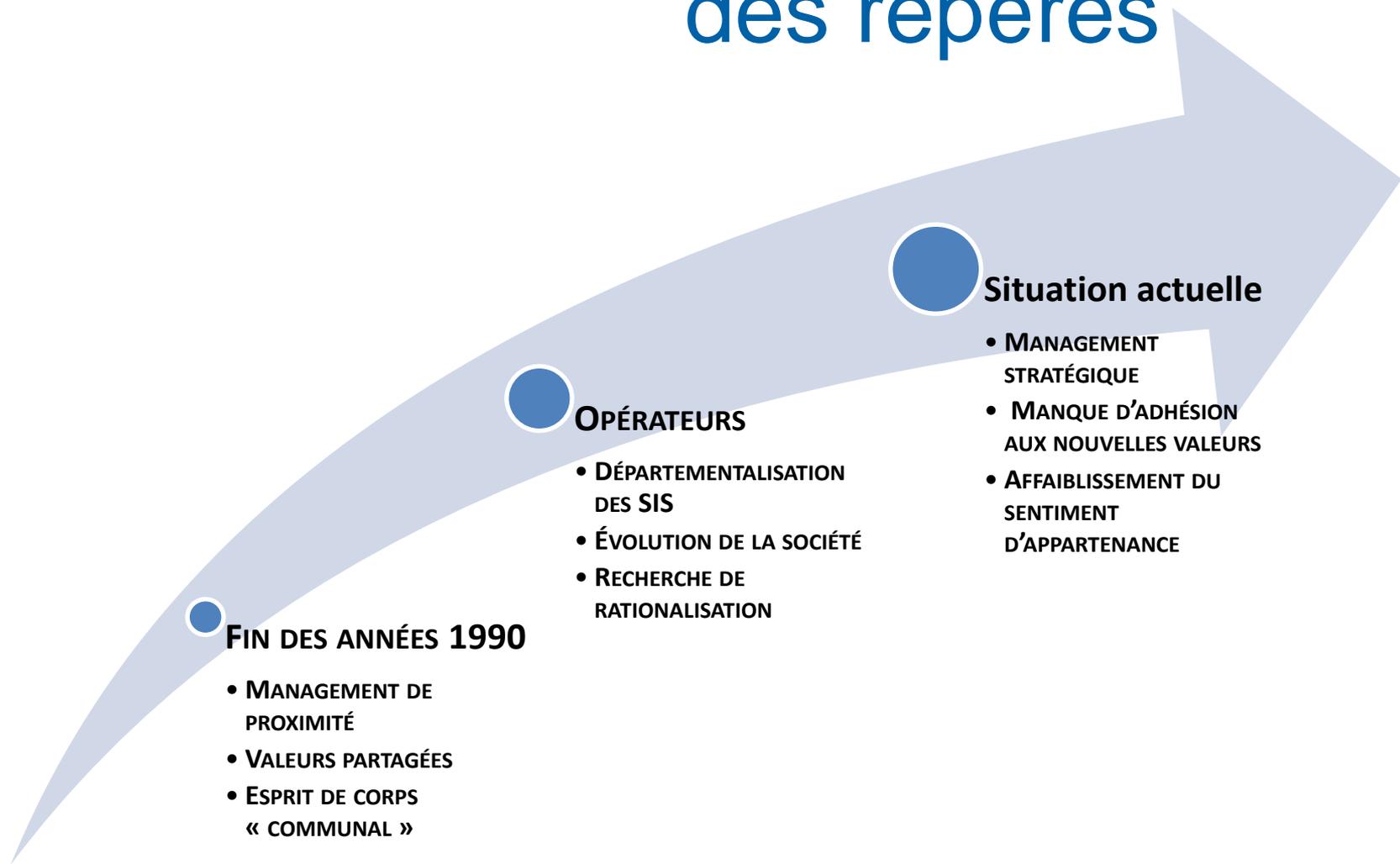
# Le choix du sujet



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# La transformation des repères



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Modélisation des conflits sociaux

## Conflits sociaux traditionnels = Grève

TAUX DE SYNDICALISATION ÉLEVÉ  
CONFLITS SOCIAUX "COLLECTIFS"  
ESSENTIELLEMENT SUR DES MOTIFS DE REVENDICATIONS NATIONALES

## Opérateurs de transformation

SUBORDINATION DE L'INTÉRÊT GÉNÉRAL À L'INTÉRÊT PARTICULIER  
EXPRESSION D'UNE SOMME DE MÉCONTENTEMENTS INDIVIDUELS  
CENTRALISATION DU DIALOGUE SOCIAL

## Conflits sociaux modernes = Risques diffus

TAUX DE SYNDICALISATION FAIBLE  
AGRÉGATION DE CONFLITS "INDIVIDUALISÉS"  
TOUCHE UN GRAND NOMBRE D'INDIVIDUS CAR IL EST RÉPARTI DE FAÇON LARGE (GÉOGRAPHIQUE / CAUSAL)

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Le bilan des entretiens

*Manque d'information*

Politique sociale

*Manque de reconnaissance*

Individualisme

Indiscipline

*Liberticide*

*Démotivation*

Perte de la culture de service public

*Conservatisme*

Fermeté

*Évolution des mentalités*

Formalisation écrite

Échec dialogue social

*Baisse de l'esprit d'équipe* Désinvolture

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Un nouvel hyperspace

## Nouvelles VALEURS :

- Sentiment appartenance « départemental »
- Mutualisation
- Mutabilité

## Refonte des NORMES DE REFERENCES :

- Modernisation des statuts
- Création de documents structurants

## Adaptation des MODELES :

- Pilotage stratégique
- Chaîne de commandement élargie
- Formalisation écrite des procédures

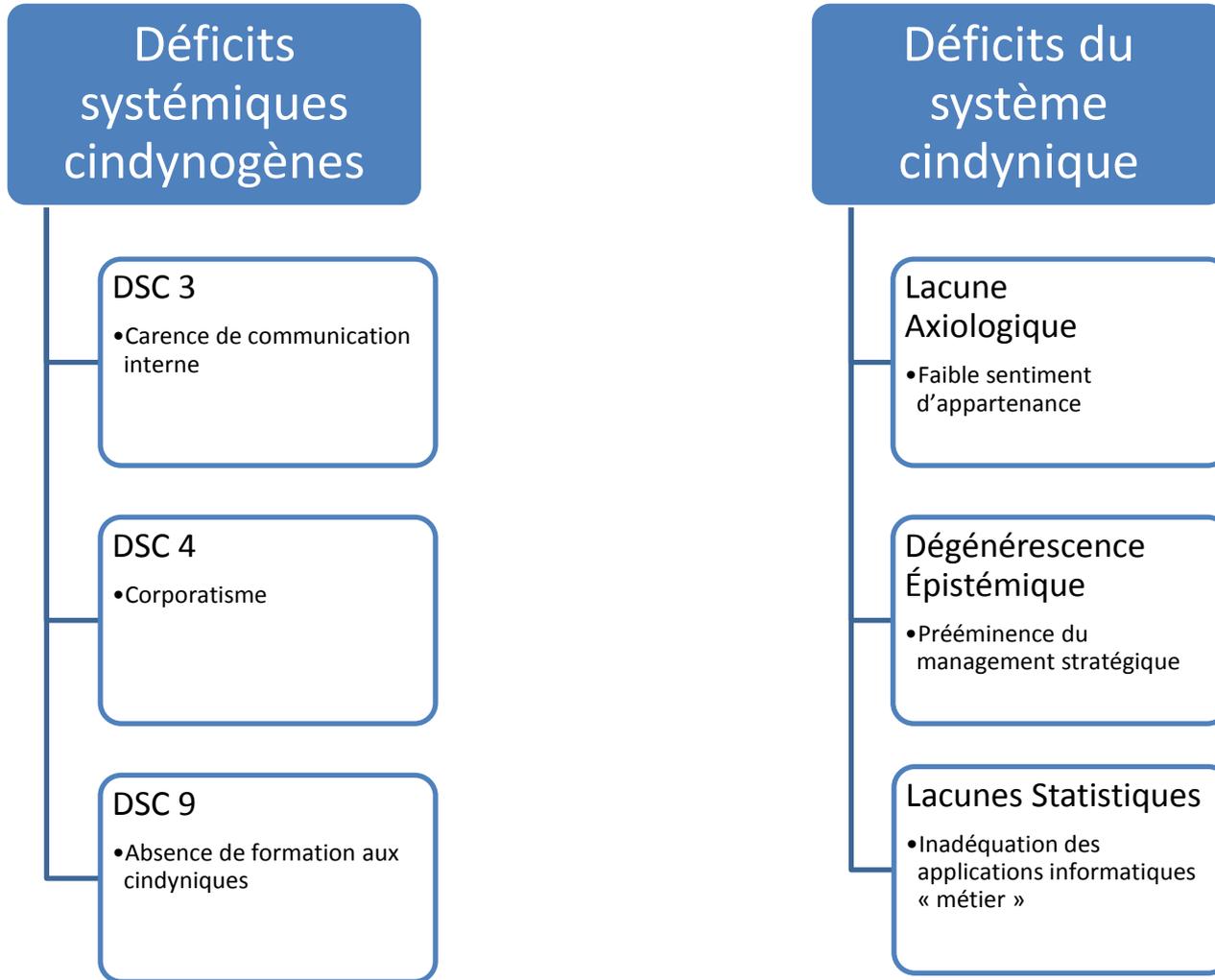
## Structuration des DONNEES :

- Centralisation des données
- Informatisation

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Les principales déficiences du système



Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Les dissonances au sein du corps départemental

## Valeurs & modèles

Différence d'intérêt (général ou particulier)

Mode de management & insatisfaction des besoins individuels

Manque de partage des valeurs

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Propositions

## Renforcer le sentiment d'appartenance

Transmettre et actualiser les valeurs

Consolider le lien social

Étendre le sentiment d'appartenance à tous les acteurs d'un SDIS

## Moderniser les outils de la prévention

Repenser la communication interne

Déconcentrer le dialogue social

Porter un regard systémique en phase projet

## Structurer la préparation à une crise sociale

Se former à la négociation de crise

Préparer une négociation de crise

Anticiper le recours à une médiation

## Vers de nouveaux axes de management

S'appuyer sur le sentiment d'appartenance

Projets de service pluriannuels

Réaffirmer le management de proximité

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Management de proximité

Dialogue social

Notion de climat social

Cartographie

Plan d'actions et indicateurs

Explorer l'imprévisible : comment et jusqu'où ?

3 et 4 novembre 2015

# Conclusion

**« Vous devez regrouper les capacités de tous afin de réaliser une seule tâche, en tenant compte que chacun a une autorité et des responsabilités distinctes. Ceci crée une unité d'efforts plutôt qu'une unité de commandes, et c'est un défi de gestion bien plus complexe. »**  
**(Amiral Thad Allen, 2010, USA)**

# Ouvertures

- Perspective de **manager l'esprit de corps**, afin de ne pas basculer d'une dimension collective à une dimension individualiste
- **Structurer la préparation** d'un SDIS à une crise sociale : spécialistes, négociation de crise, médiation
- Approfondir l'approche **sous l'angle du climat social et du management de proximité** : comprendre comment les SP pensent et vivent leur travail ?

# Et après ?

- **Formation des cadres** aux cindyniques et à la conduite du dialogue social
- Ouverture du poste de **conseiller social, membre du comité de direction**
- Création d'un **comité de cohésion** et publication d'une **revue interne**
- Enquête sur les facteurs de RPS étendue aux **facteurs de climat social**
- **Projet de service** sur la consolidation de l'esprit de corps
- Comité d'éthique et charte des valeurs pour les **jeunes sapeurs-pompiers**

# Les points forts

- **ISO 31000** et nécessité de prendre en compte le risque de conflit social dans une organisation : dangers imperceptibles relevant de facteurs organisationnels ou comportementaux
- Rapprochement du risque de conflit social à la **notion de risque diffus** : manque d'efficacité des moyens actuels de prévention (l'approche actuelle est collective)
- **Modélisation** de l'évolution de la nature des conflits sociaux
  - Identification des **causes profondes**
  - Mise en évidence des **opérateurs de transformation**
- **Mise en évidence d'un lien** entre le facteur managérial et les motifs de dissonances entre les réseaux d'acteurs. Les dangers liés à notre management ne sont pas tous cernés