

L'entretien de Sylvie Grasser

Le colonel Michel Marlot

Jeune retraité, le colonel Michel Marlot a beaucoup œuvré dans le domaine de l'innovation managériale et a notamment travaillé à la transformation de l'organisation du Sdis 71. Dans une profession où « tout sapeur-pompier doit respect et obéissance à ses supérieurs », comme cela est indiqué dans les manuels de formation et édicté comme seule règle, il a choisi de casser les codes. Il a révolutionné un système installé de longue date et éprouvé, pour une organisation flexible, et en accord avec des valeurs sociétales en pleine mutation.

Biographie

- # 1977-1985 : Direction départementale d'incendie et de secours de Saône-et-Loire – successivement logistique, finances, gestion des risques.
- # 1985-1994 : Chef de corps des sapeurs-pompiers de Chalon-sur-Saône.
- # 1994-2000 : Directeur des Études puis directeur de l'École nationale des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP).
- # 2000-2015 : Directeur adjoint puis directeur du Sdis de Saône-et-Loire.

Pour le contacter :
marlot.michel@wanadoo.fr



SFM : Pourquoi avoir décidé de rentrer au cœur du management des équipes, alors même que les pompiers sont par définition des collaborateurs dévoués et obéissants ?

MM : J'ai pu observer un décalage énorme de comportement des « hommes » entre l'intervention et le retour en caserne. Comment pouvaient-ils être aussi agiles, réactifs, souples devant l'urgence et être aussi peu proactifs et sans capacité d'adaptation dès lors qu'ils étaient sortis du camion et rentré au bercail ? L'expérience faisant, j'ai enfin compris que c'est nous qui leur mettions des boulets au pied car nous dirigeons avec les mêmes recettes depuis toujours sans tenir compte de l'évolution de notre environnement.

SFM : Qu'est-ce qui a changé selon vous ?

MM : Entre autres, nous avons été confrontés à trois grandes mutations majeures. Tout d'abord, la réduction des coûts est devenue partie intégrante de notre management et il a fallu faire avec. Ensuite, les nouvelles technologies ont révolutionné la circulation de l'information et modifié nos façons de travailler. Et enfin, les jeunes générations, qu'elles soient Y ou Z aujourd'hui, n'ont plus les mêmes attentes que nous, et le même rapport au travail et aux loisirs. Nous devons nous adapter pour tout simplement pouvoir intervenir efficacement tous ensemble. Ce constat est universel. Toutes les entreprises sont confrontées à ces évolutions et toute organisation rigide qui ne traite son activité que par la méthode est vouée à disparaître sans flexibilité.

SFM : Mais la méthode c'est quelque chose d'important dans une organisation éclatée comme celle que vous dirigez, où l'on compte pas moins de 66 casernes, un centre d'appel, une direction et une école de formation ?

MM : Bien entendu. Mais une étude intéressante de 2005, réalisée aux États-Unis, nous prouve que 30 % de l'activité peut être traitée par la méthode et 70 % de façon heuristique. C'est par la découverte que l'on prend conscience et que l'on apprend, exactement comme en intervention quand il faut s'adapter. Et cet apprentissage nous rend au final plus compétent. Au Sdis 71, on s'est donc concentré sur ces 70 %, les 30 % étant parfaitement réglés.

SFM : Comment ?

MM : Nous nous sommes intéressés aux interactions entre les gens, à leurs perceptions et leurs ressentis : qu'est-ce qui vous apporte de la satisfaction ? Comment la maintenir ? Et à l'inverse qu'est-ce qui vous apporte de l'insatisfaction ? Comment faire pour changer cela ? Tous les personnels ont été concernés par cette démarche d'amélioration. Nous avons fait sortir les cadres de leurs bureaux en leur demandant de ne plus piloter uniquement avec des tableaux de bord. Par cette parole, nous avons évacué 80 % de ce que l'on appelle les « irritants sociaux », c'est-à-dire les petits problèmes concrets quotidiens restés en suspens faute de management terrain. Ensuite nous avons traité la circulation de l'information en créant un portail où toute personne a pu s'adresser à une autre sans passer par la hiérarchie. Pas de filtres

mais de la responsabilisation dans la mesure où tous les « posts » sont signés. Nous avons travaillé sur le capital santé, levier performant. La santé en tous lieux c'est mieux ! Donc comment créer les conditions d'un état de bien-être non seulement physique mais aussi social et mental ? Et bien, cela passe par l'émergence de l'autonomie, de la coresponsabilité et de la coconstruction. Quatrième levier, la transformation de l'organisation avec un réseau d'intelligence territoriale où l'on a affiché les problèmes à régler. Au cœur du dispositif, les centres de secours et les cadres en accompagnateurs avec une réflexion commune. Si seul on n'y arrive pas, à plusieurs c'est possible.

Et enfin, nous avons modifié notre façon de penser la conduite de projets. Nous étions dans une logique présent/passé avec l'analyse du problème et la mise en place d'une rustine issue de l'expérience d'antan. Et nous avons progressé vers une logique présent/futur. Pour ce faire, nous avons formulé des intentions, nous avons pu sortir du cadre de nos prismes et inventer de nouveaux possibles. Chacun a désormais sa liberté de parole et nous ouvrons des choix. Nous ne sommes plus contraints dans la voie unique de la conduite de projet par objectifs.

SFM : Ce travail vous l'avez mené seul et en interne ?

MM : Non. Impossible sans soutien extérieur. Nous avons été accompagnés par des sociologues de la faculté Dauphine, des chrono-biologistes de la fondation Rothschild et le réseau d'intelligence et de complexité MCX. Et notre mue aura pris sept ans.

SFM : Les 2 400 agents du Sdis 71 sont concernés ?

MM : Absolument. Et il a fallu leur faire accepter que nous sommes tous différents, de prendre les gens comme ils sont, pour libérer les énergies et émanciper les pompiers. Entendons-nous bien, cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas de rigueur. Mais on a introduit de la souplesse et de l'agilité et des « valeurs attitudes » qui sont ni plus ni moins qu'une déclinaison des valeurs de la république. Il n'y a pas de liberté sans autonomie, pas d'égalité dans la diversité s'il n'y a pas de coresponsabilité, pas de fraternité si on ne coconstruit pas ensemble. Et puis les volontaires commençaient à en avoir assez de notre fonctionnement « archaïque ». Ils retrouvaient en caserne toutes les contraintes de leur travail quotidien alors qu'ils s'engageaient pour vivre une aventure humaine et collective... et nous les perdions.

SFM : D'autres vont prendre la suite. Le travail engagé sera-t-il poursuivi ?

MM : Ce qui fait la richesse des secours, et c'est ce qui m'a guidé pendant des années, ce sont les « hommes ». C'est la seule chose qui mérite que l'on s'y intéresse vraiment. À mon sens, ce ne sont pas les budgets ou les casernes... Malheureusement je crains que ce ne soit pas l'orientation choisie par nos hauts dirigeants. En tous les cas, les signaux actuels ne sont pas favorables. Mais étant d'un naturel confiant, j'aime à penser qu'il y aura de « nouveaux possibles ».