



Vert : l'infini et au-delà

La démarche d'Ecosystème 4D du SDIS 62 au service de la performance organisationnelle et managériale



Sommaire

I – Présentation du SDIS 62

II – La genèse de l'Ecosystème 4D

III – L'écosystème 4D : un cadre théorique pour « changer »

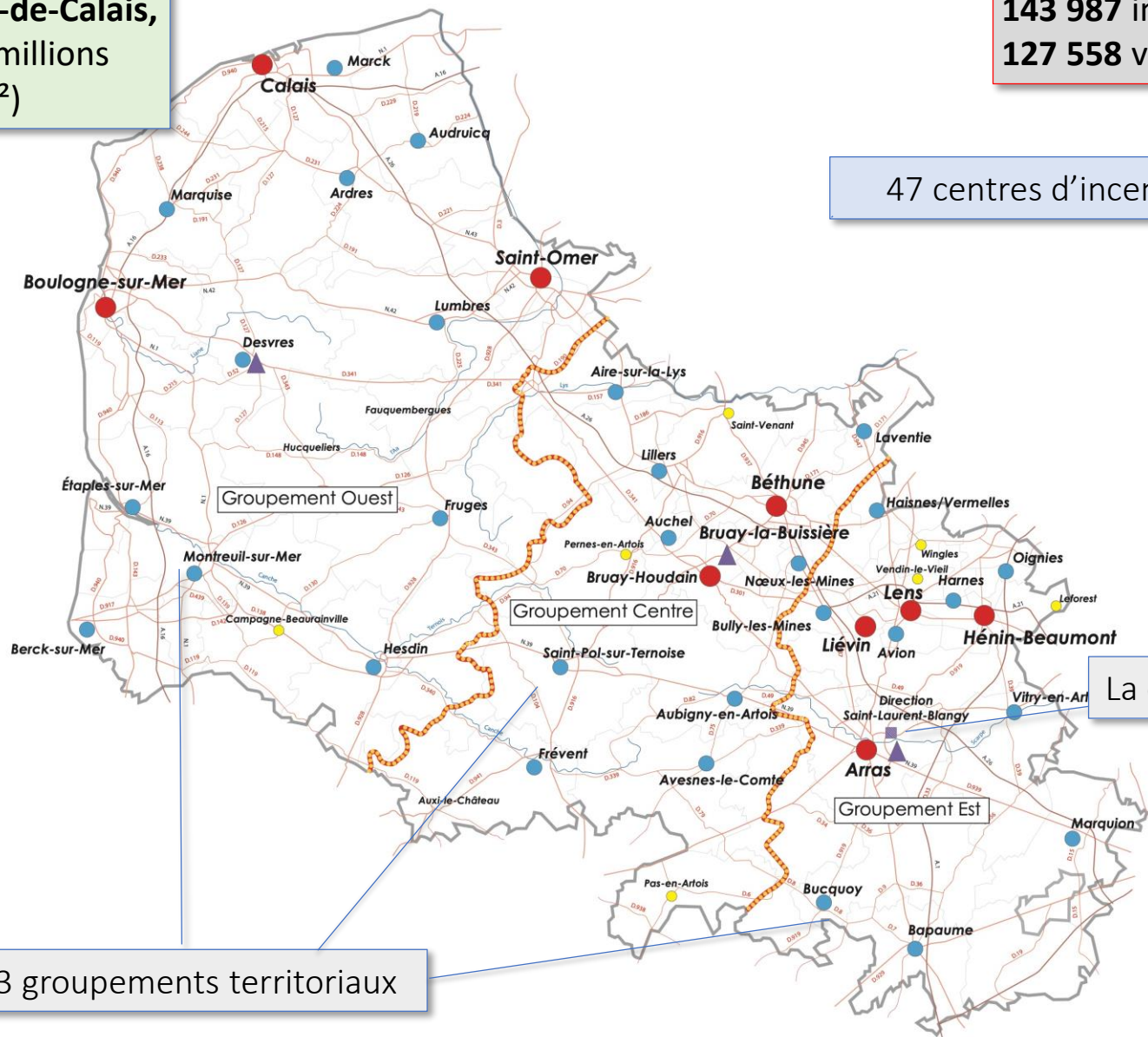
IV – Apprendre en faisant

I- Présentation du SDIS 62

Le département du Pas-de-Calais, c'est 6 671 km² et 1,5 millions habitants (225 hbts/Km²)

Le SDIS 62, c'est :
5000 agents (3 statuts)
143 987 interventions en 2022
127 558 victimes prises en charge

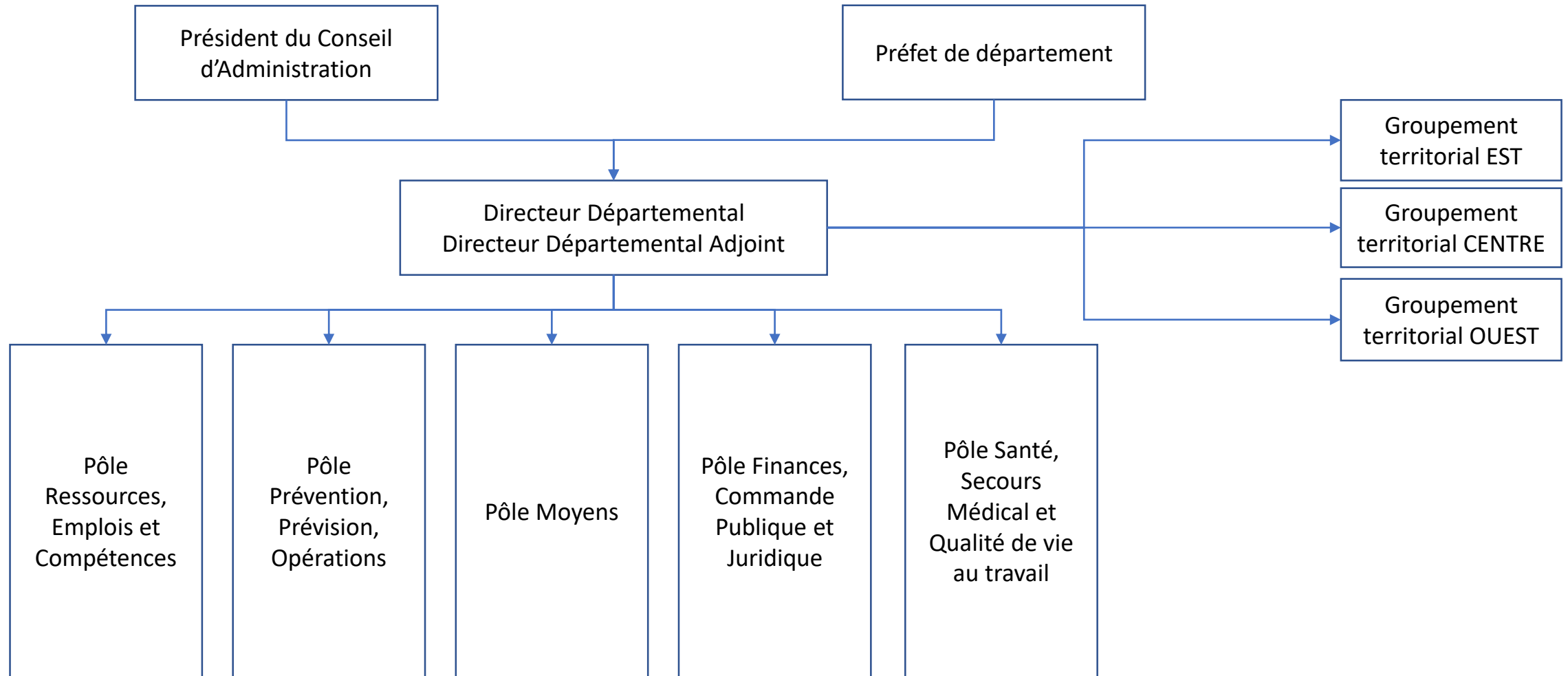
47 centres d'incendie et de secours



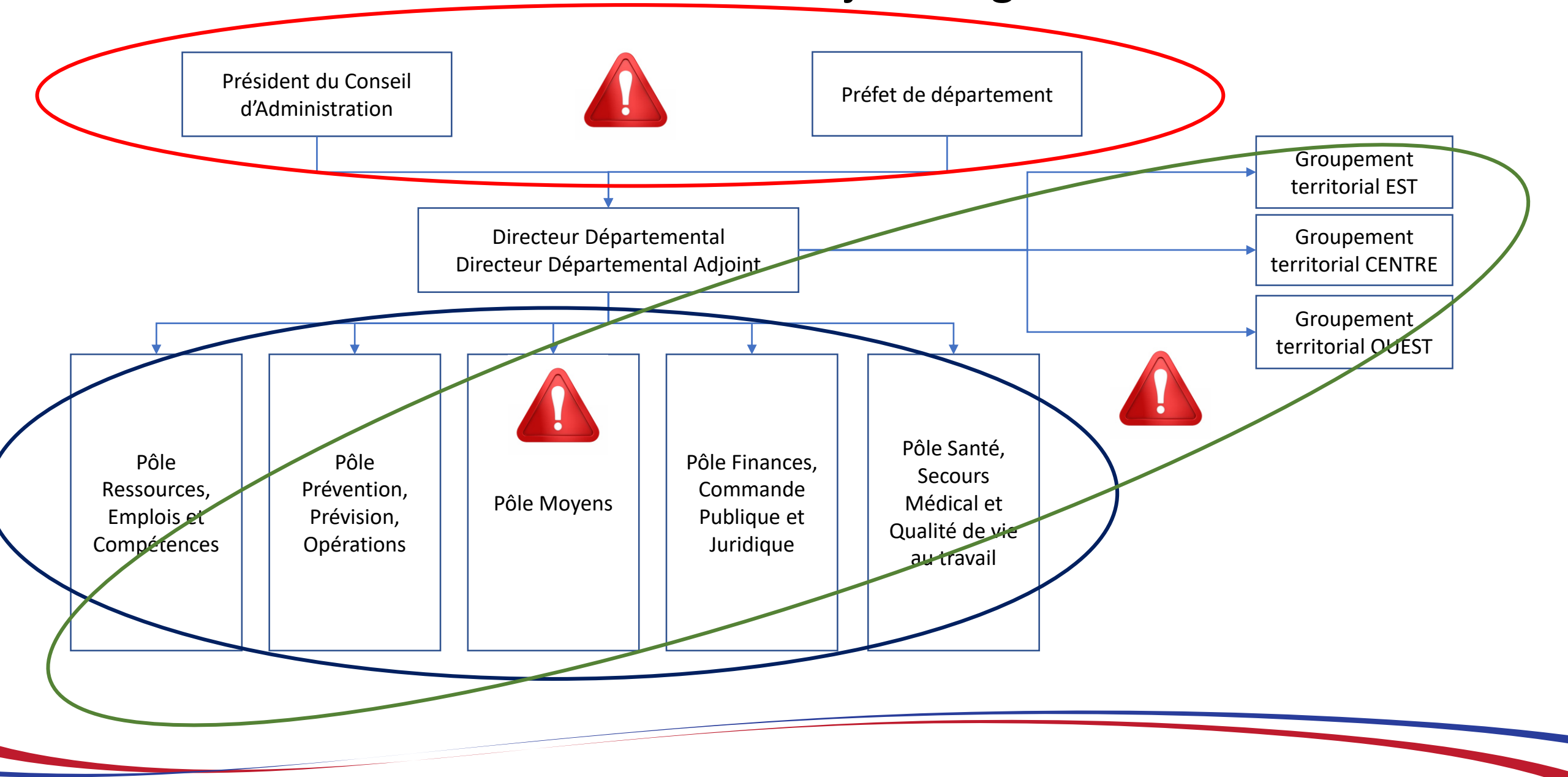
La direction départementale

3 groupements territoriaux

I- Présentation du SDIS 62 : structuration organisationnelle



I- Présentation du SDIS 62 : enjeux organisationnels

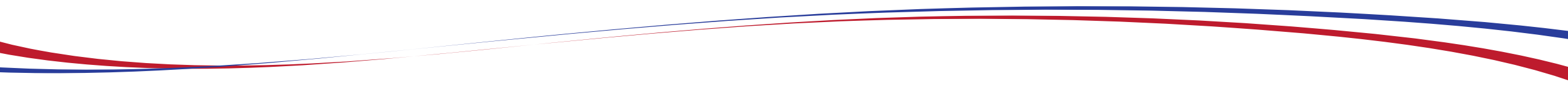


II- La genèse de l'Ecosystème 4D : contexte

I- Un changement de gouvernance

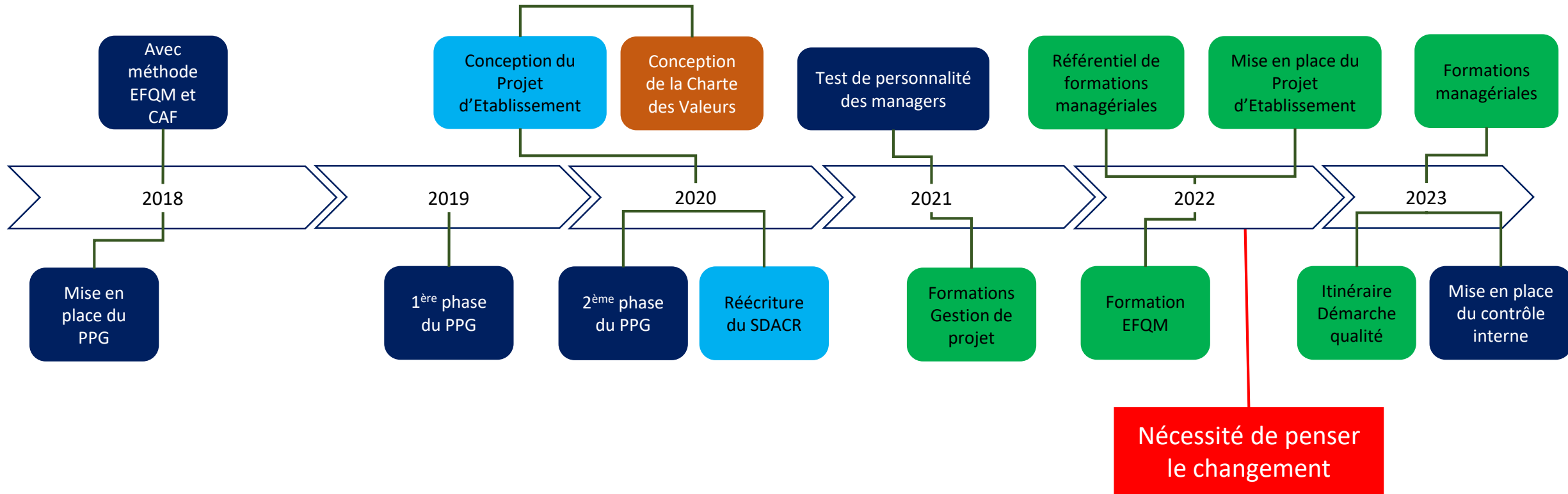
- Un nouveau Directeur Départemental
- De nouveaux Directeurs Départementaux Adjointes
- De nouvelles stratégies de fonctionnement

II – Un contexte de défis organisationnels majeurs

- Un besoin de s'affranchir de l'organisation pyramidale
 - La nécessité d'impulser la transversalité dans un fonctionnement siloté
 - Un problème de communication interne
- 

III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »

Chronologie de la dynamique de transformation



III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »

Quel est l'objectif recherché par la démarche ?

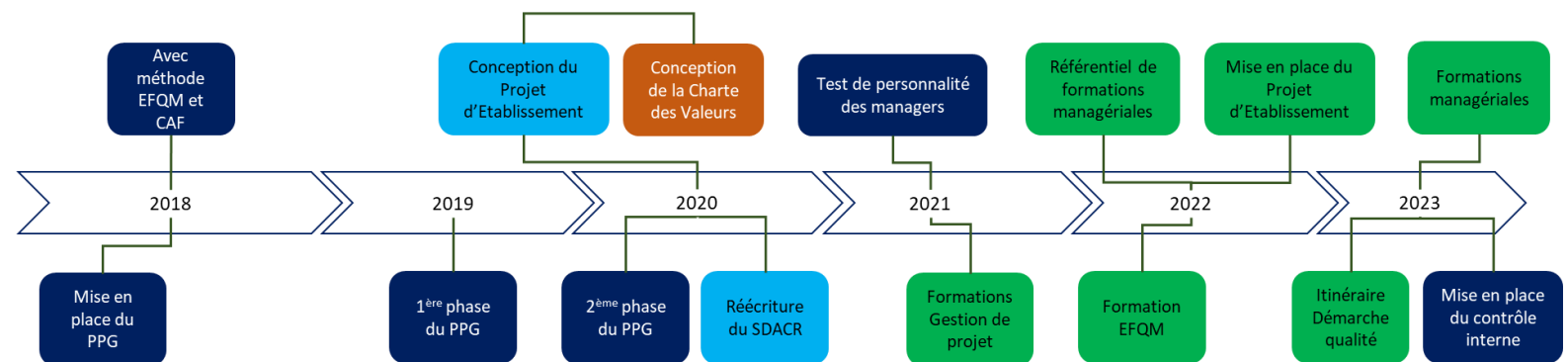
- Une transformation de la structure : on touche à l'organisation
- Une transformation des pratiques : on touche à l'humain

Quelle est la cohérence des initiatives impulsées ?

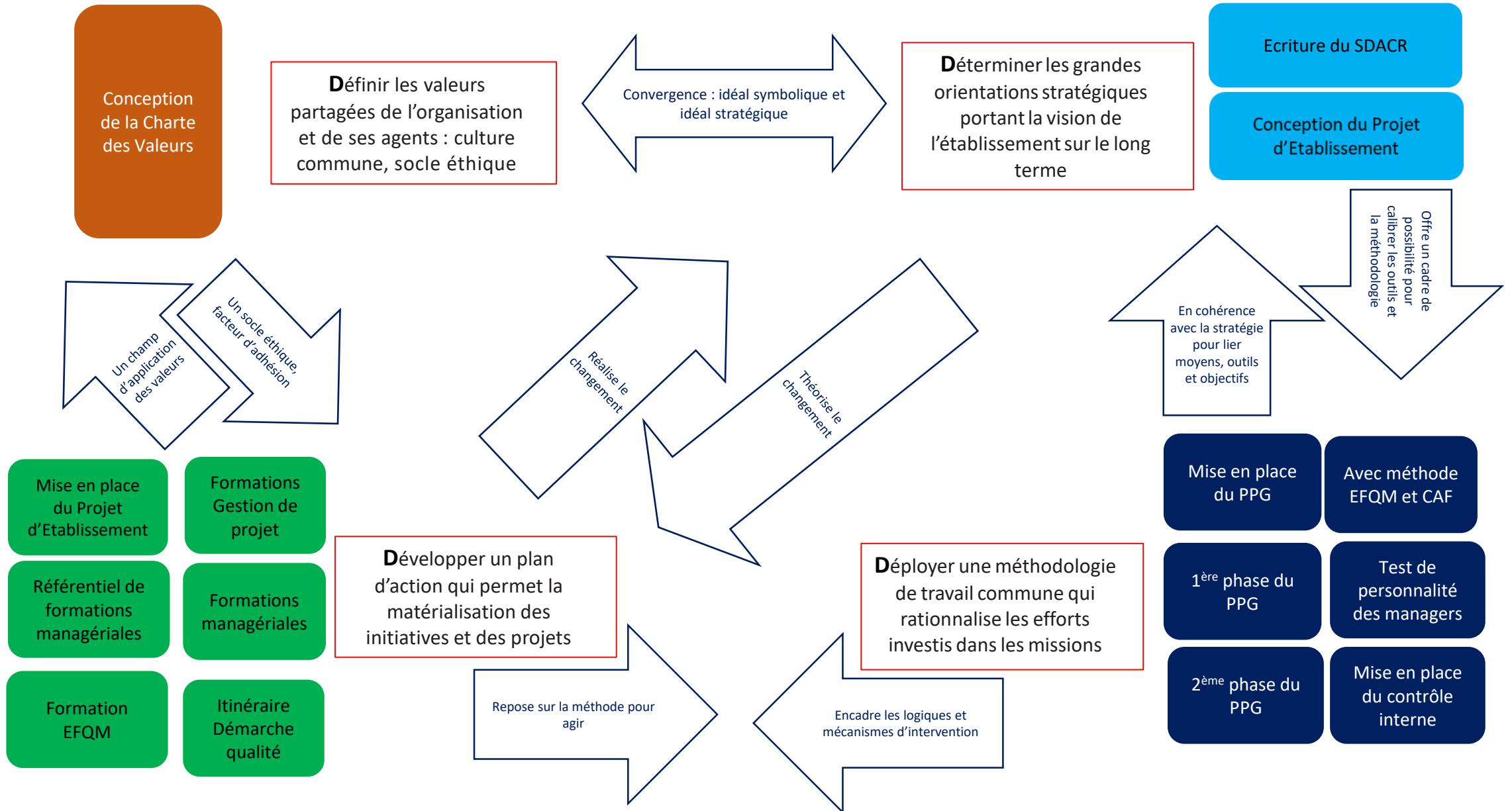
- **14** actions impulsées
 - mais finalement

- **04** ingrédients principaux :

- Des Valeurs
- Une Stratégie
- Une Méthode
- De l'Action



III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »



III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »

Des bases scientifiques encadrent la démarche...

Le changement en question : c'est quoi le changement organisationnel ?

➤ **Le changement organisationnel comme processus :**

- Processus dynamique : Kurt Lewin
- Processus d'apprentissage organisationnel : Peter Senge
- Processus externe, mais aussi une transition interne : William Bridges

➤ **Le changement organisationnel comme recette :**

- Prise de conscience de la dimension processuelle
- Modélisation du changement organisationnel
- Vision aussi schématique que processuel

March : le changement comme des « réponses concordantes »

Crozier & Friedberg : « *tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition (...)* »


III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »

Des bases scientifiques encadrent la démarche...

- **Un socle éthique** : qui justifie le changement et permet aux acteurs de s'engager
 - Lewin (1956) : « Pour changer un individu, il fallait agir sur **les normes** du groupe »
 - Schwartz (1996) : les valeurs sont « **des buts désirables** »

 - **Une bonne stratégie** : qui explique et prévoit le changement et son appropriation
 - Autissier : La **compréhension** du changement permet la participation au changement
 - Van den Heuvel et al., (2013) « **donner un sens** » facilite les comportements adaptatifs des salariés

 - **Une méthodologie claire et partagée** : qui explique comment réaliser le changement et avec quoi
 - Autissier (2015) : « La conduite du changement est **une technique de gestion** »

 - **Un plan d'action** : sa traduction en actions concrètes sur le terrain
 - Peter Senge : Le changement comme processus **d'apprentissage organisationnel**
 - March : le changement comme des « **réponses concordantes** »
- 

III – L'écosystème 4D : Un cadre théorique pour « changer »

Structuration de l'écosystème 4D

Définir les valeurs partagées de l'organisation et de ses agents : culture commune, socle éthique

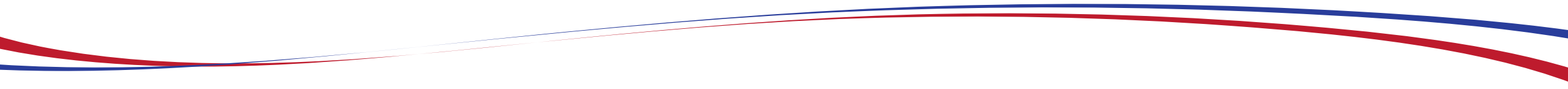
Déterminer les grandes orientations stratégiques portant la vision de l'établissement sur le long terme

Déployer une méthodologie de travail commune qui rationalise les efforts investis dans les missions

Développer un plan d'action qui permet la matérialisation des initiatives et des projets



IV- Apprendre en faisant : problématiques et enjeux

- Le besoin de communiquer de façon adaptée : faire comprendre l'objectif au plus grand nombre
 - La difficile acculturation des cadres sapeurs-pompiers aux méthodes de management
 - L'endémique (?) problématique de la charge de travail
 - Un équilibre complexe : besoins de résultats immédiats vs dynamique de long terme
- 

IV- Apprendre en faisant : principes retenus et ajustements

I- Réorienter et affiner les axes du Projet d'Établissement :

- Axer sur l'objectif de transformation plus que sur la production
- Structurer davantage l'accompagnement des chefs de projet
- Simplifier : reformuler les objectifs pour être plus SMART

II- Rehausser et renforcer la responsabilité des cadres supérieurs :

- Transférer certains projets aux groupements fonctionnels
- Réaffirmer le positionnement des cadres supérieurs dans la définition de la stratégie de l'établissement

III- Développer les compétences des managers :

- Les doter d'un bagage managérial
 - Les initier à la démarche qualité pour améliorer les processus et développer une vision transversale
- 



Merci pour votre attention.