

16 façons de combattre un incendie

« Jouer les pompiers » est l'une des tâches difficiles que tout leader doit assumer. Or, pour les chefs de services d'incendies qui ont effectivement à enrayer des incendies, l'élimination d'obstacles à la communication est fondamentale : cela peut devenir une question de vie ou de mort.

Bill Chesney, chef du service d'incendie de Cambridge, en On de quelques obstacles de ce genre depuis son embauche il y a plus de 35 ans. « La culture voulait, à cette époque, qu'un pompier soit pompier; il n'y avait aucune distinction », dit-il. « Mais cette notion a changé. »

M. Chesney avoue que le virage culturel a été positif, mais il note l'apparition de quelques défis en matière de communication, notamment pour les leaders et les officiers subalternes : « les leaders apprécient la liberté de choix, tandis que les officiers fonctionnent mieux dans un système structuré » dit-il.

« Les gens du milieu des services d'incendie avec lesquels nous travaillons sont, pour la plupart, de types ESFJ, ISFJ et ESTJ » affirme Helen Jowett. Sa société d'experts-conseils, McDonald Green, se charge d'administrer les évaluations de l'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs^{MD} (MBTI^{MD}) au cours de programmes de formation de leadership à l'intention des services d'incendie à Cambridge et dans deux communautés voisines. « Ils préfèrent travailler dans un univers uniformisé au moyen de procédés standardisés. Donc, le style de leadership plus mobilisateur est plutôt perçu comme étant négatif. »

M. Chesney a dû affronter cette dichotomie au cours de sa carrière de leader : « lorsque j'étais sous-chef des opérations, j'ai réalisé qu'on m'adressait moins de récriminations si je reformulais des directives sous forme de procédures pas-à-pas. Les gens veulent plus d'encadrement. »

Mme Jowett avoue que l'évolution des services d'incendie explique cette attitude : « Il y a moins de lutte contre les incendies en tant que tels; on observe une transition importante vers une reconnaissance proactive, vers l'éducation préventive et des gestes philanthropiques. Les services d'incendie contribuent à la communauté de façon inestimable; ils le font simplement de façon différente. » M. Chesney est d'accord, et cite un exemple tiré de son expérience : « Lorsque nous procédions à un programme d'inspection résidentielle des détecteurs de fumée, nous avions du mal à procéder dû à une absence de gouverne. » Lorsqu'il a adopté une formule de gestion de projet en communiquant des quotas et des calendriers précis, le nombre d'inspections a augmenté.

M. Chesney juge cependant que ces défis sont l'expression d'une question plus cruciale. « Il existe deux styles de gestion : l'une est tactique, l'autre stratégique. Lors d'urgences, c'est le style de gestion militaire qui prévaut. Les gens sont à l'aise avec ce type de direction; il est efficace lorsqu'il faut prendre des décisions opportunes. »

Toutefois, Mme Jowett précise que « certains leaders ont du mal à intégrer ce type de commandement et de contrôle au sein de la caserne de pompiers où il est primordial d'encourager le coaching, la motivation, ainsi que la gestion des différences entre les générations, les sexes et les valeurs culturelles. C'est en utilisant les outils de profilage tel que celui de l'évaluation MBTI au chapitre de la connaissance de soi que nous aidons les leaders à acquérir la souplesse qui les aide à passer d'un leadership de commandement et contrôle à un leadership qui se veut plus bienveillant et participatif. »

M. Chesney avoue que l'usage de l'outil MBTI auprès des officiers et des leaders a ouvert le dialogue à propos des différences. « J'ai été surpris de découvrir combien d'officiers tenaient à échanger sur les différences générationnelles », dit-il. « Ce sont des pompiers expérimentés, des gens que vous voulez chez vous si votre maison passe au feu. Mais souvent, leurs équipes se composent de trois et même quatre générations d'une même famille de pompiers et la communication peut être parfois difficile. L'outil MBTI leur a ouvert les yeux sur la dimension des différences, et c'est cette approche qui a facilité l'adoption du programme. »

À l'évidence des résultats, il semble que les gens se sont engagés : « Nous avons noté une réduction appréciable sur le plan des conflits de personnalités, des différends au niveau de la direction et des griefs formels déposés », dit M. Chesney. « Et il n'y a pas que les officiers qui en ont bénéficié; l'avantage a joué dans les deux sens : les leaders seniors aussi ont fait preuve de transparence à l'égard de leurs types de personnalité. Ainsi, les gens comprennent mieux maintenant de quelle façon ils aiment recevoir l'information qu'on veut leur présenter. »

Pour sa part, Mme Jowett affirme que le programme a eu des retombées positives au-delà de la caserne de pompiers. « Un chef de peloton m'a expliqué que l'outil l'a aidé à mieux comprendre son adolescent aux prises avec un trouble d'hyperactivité avec déficit de l'attention (THADA). » Elle poursuit en expliquant : « Ce programme a eu un impact sur la vie personnelle des gens. J'ai la nette impression que nous avons transformé ce service d'incendies. »

Helen Jowett

est PDG de McDonald-Green, une société d'experts-conseils en ressources humaines qu'elle a fondée en 1994. Mme Jowett est conseillère en ressources humaines agréée dans lequel domaine elle œuvre depuis 17 ans. Elle détient une maîtrise en administration des affaires de Royal Roads University, et elle est représentante qualifiée du programme MBTI. Parmi les nombreux prix qu'on lui a décernés, notons le prix de Femme de l'année K-W, le prix de Femmes de Mérite attribué par YWCA et le prix de Réussite en entreprise personnelle offert par Bell.

L'Indicateur de types psychologiques Myers-Briggs est disponible chez
Psychometrics Canada sur le site www.psychometrics.com