

# **Le management de l'implication des sapeurs-pompiers volontaires, un enjeu majeur de continuité opérationnelle au sein des services d'incendie et de secours.**

**Michael BABIN** : Laboratoire CRIEG-REGARDS, Université Reims Champagne Ardennes, 2 avenue Robert Schuman, 51100 Reims – [michael.babin@univ-reims.fr](mailto:michael.babin@univ-reims.fr)

**Guillaume DELATOUR** : Unité de recherche INSYTE, Université de technologie de Troyes, 12 rue Marie Curie, 10004 Troyes – [guillaume.delatour@utt.fr](mailto:guillaume.delatour@utt.fr)

Olivier **BORRAZ** : Centre de Sociologie des Organisations (CSO) – CrisisLab, SciencesPo, 1 place Saint-Thomas-d'Acquin, 75007 Paris – [olivier.borraz@sciencepo.fr](mailto:olivier.borraz@sciencepo.fr)

## Résumé :

Notre article explore les sapeurs-pompiers volontaires (SPV), une force supplétive essentielle pour assurer un service public de qualité. Le champ du volontariat est peu exploré au prisme du management de l'implication. En dépassant le niveau individuel, nous abordons cette collaboration désintéressée du point de vue de l'organisation. Nous mobilisons la littérature sur le management de l'implication en identifiant ses formes concrètes ainsi que les processus managériaux mis en jeu pour mobiliser l'engagement des SPV. Notre terrain d'étude est celui d'un service départemental d'incendie et de secours français. A l'aide d'entretiens semi-directifs auprès de sapeurs-pompiers volontaires « actifs » et « démissionnaires », au sein de différents types de centres de secours, nous identifions trois caractéristiques du management de l'implication des sapeurs-pompiers volontaires : le degré de proximité managérial, le degré de remplaçabilité organisationnelle, et le degré de frustration opérationnelle.

Mots clés : sapeurs-pompiers, implication, proximité, management.

## **INTRODUCTION**

En France, les sapeurs-pompiers volontaires représentent plus de 80% des 250000 pompiers, et interviennent à tout moment sur l'ensemble du spectre des missions. Ils constituent une force supplétive essentielle aux agents professionnels et nécessaire à la bonne réalisation du service public. Si cette forte proportion peut surprendre, il apparaît que la France ne fait pas exception. Des études montrent que quel que soit le pays ou le contexte dans lequel évoluent les sapeurs-pompiers, de nombreuses organisations ne pourraient pas perdurer sans le volontariat (Finkelstein, 2008).

Le champ du volontariat constitue un objet particulièrement fertile pour les sciences de gestion. Celui-ci peut être entendu comme une collaboration désintéressée assignant un lien fort entre l'organisation et l'individu (Chevreuil, 2010). Différents travaux se sont intéressés à la manière dont les sapeurs-pompiers volontaires concilient leurs activités de sapeurs-pompiers avec leurs sphères familiales et professionnelles (Burakova & al., 2013 ; Burakova & al., 2020), ou encore à l'étude des différents déterminants (famille, relations communautaires, environnement économique) et conditions organisationnelles (casernes, activité opérationnelle) favorisant leur implication (Chevreuil, 2010).

Dépassant le niveau d'analyse individuel, d'autres travaux se sont intéressés à la dynamique globale du volontariat et la capacité d'une organisation à bénéficier d'une force de volontariat suffisamment importante et qualifiée pour assurer les besoins de service. Comme toute collaboration désintéressée, les sapeurs-pompiers volontaires peuvent quitter leur institution d'engagement à tout moment. Cette caractéristique propre au volontariat constitue un défi pour les services d'incendie et de secours, dont le recours au volontariat apparaît comme essentiel. Or, il est notamment observé que les nouvelles recrues sont nombreuses à mettre un terme à leur engagement précocement (Roques & Passerault, 2014). Dans le champ du volontariat, les sapeurs-pompiers font également l'objet d'une concurrence qui semble s'accroître, tant avec

d'autres acteurs de la sécurité (réserve militaire ou policière, associations de sécurité civile) que plus largement avec d'autres activités disponibles. L'engagement volontaire a tendance à diminuer naturellement au vu des nombreuses activités, occupations et sollicitations extérieures (Yarnel & Dowler, 2002). Cette volatilité du volontaire peut générer un turn-over important au sein des services de secours (Burakova & al., 2024), au risque de dégrader la capacité de continuité de service. Ainsi, l'Australie fait face à une démission de bénévoles générant un risque national partagé (O'Halloran & Davies, 2020), de manière similaire aux Etats-Unis, on cherche à maintenir un volontariat actif et continu (Gazzale, 2019).

Si ces travaux permettent d'appréhender la question du volontariat à l'échelle individuelle et sociétale, ils font peu état du point de vue de l'organisation d'emploi, et la manière dont elle procède du management de l'implication des volontaires. Quels sont les formes concrètes de management de l'implication mises en œuvre au sein d'organisations de volontaires ? Quels sont les processus managériaux mis en jeu pour la mobilisation d'une force de volontaires compatible avec les besoins de service ?

Pour répondre à cette problématique, nous mobilisons le cadre théorique du management de l'implication (Chevreuil, 2010). Après avoir identifié les différentes causes d'engagement de désengagement, nous analysons les dispositifs organisationnels nécessaires au maintien d'une implication des sapeurs-pompiers volontaires.

Notre terrain d'étude est celui d'un service départemental d'incendie et de secours (SDIS) français. A l'aide de différents entretiens semi-directifs auprès de sapeurs-pompiers volontaires « actifs » et « démissionnaires », au sein de différents types de centres de secours, nous identifions trois caractéristiques du management de l'implication des sapeurs-pompiers volontaires : le degré de proximité managérial, le degré de remplaçabilité organisationnelle, et le degré de frustration opérationnelle.

Nous contribuons ainsi directement à la littérature portant sur le management de l'implication, par l'explicitation de différentes caractéristiques organisationnelles sous-jacentes à la mobilisation des sapeurs-pompiers volontaires. Celles-ci peuvent également constituer des leviers d'action pour les managers de centres de secours, confrontés à la « crise du volontariat ».

## **1. L'ENGAGEMENT VOLONTAIRE**

### **1.1 Le volontariat chez les sapeurs-pompiers**

Le volontariat est défini comme un travail volontaire formel (Prouteau & Wolff, 2008) ou encore comme une collaboration désintéressée dans laquelle existe un lien fort entre l'organisation et l'individu (Chevreuil, 2010). Il s'agit d'un comportement d'aide soutenu, prosocial (Musik & Wilson, 1997) et sans lequel l'organisation bénéficiaire ne pourrait pas fonctionner. Du point de vue du sapeurs-pompiers, l'activité de volontariat est à la croisée de différents domaines de vie (vie familiale, vie professionnelle) (Roques & Passerault, 2014), et peut. Deux perspectives sont identifiées dans les relations entre les différents rôles du sujet étudié. La première perspective est dite conflictuelle (Gadbois, 1975) associée à la vie au travail et la vie hors travail. Dans le cadre de l'engagement en tant que volontaire, il apparaît nécessaire de fournir un réel effort afin d'équilibrer les demandes qui sont faites dans le cadre du volontariat et dans la vie familiale et professionnelle (Cowlshaw & al., 2008 ; McLennan & al., 2009). La seconde perspective est associée à l'enrichissement (Weer, Greenhaus & Linnehan, 2010). En somme, le rôle occupé par un individu peut constituer une ressource pour ses autres rôles (Greenhaus & al., 2003 ; Greenhaus & Powell, 2003 et 2006).

### **1.2 Dynamique de l'implication : les facteurs de motivation**

Différents travaux se sont intéressés aux facteurs de motivation individuels d'engagement dans le volontariat et notamment chez les sapeurs-pompiers. Une première motivation identifiée est celle de l'émancipation de la sphère professionnelle. En s'engageant de manière volontaire,

Thompson & Bono (1993) mettent en avant l'idée que les individus cherchent par cet engagement à combattre l'aliénation du travail. Contraints dans leur activité professionnelle, soumis à processus de perte de sens, d'isolement social et cette non-réalisation de soi (Thompson & Bono, 1993), les individus voient dans le volontariat un investissement choisi qui permet de lutter contre cette aliénation.

A l'échelle individuelle, l'engagement en tant que sapeurs pompier volontaire est également facilité par son environnement, qu'il soit familial, économique ou amicale (Chevreuil, 2010). Du point de vue familial, les sapeurs-pompiers volontaires ont par exemple une tendance à reproduire le volontariat des aînés. Du point de vue économique, le fait que certains volontaires occupent un poste d'agent communal peut favoriser l'engagement volontaire. Enfin, l'engagement est favorisé par l'organisation de la caserne que ce soit en termes de relations entre SPV et SPP pour les centres mixtes ou encore aux interventions réalisées qui ont tendance à renforcer le lien entre les membres d'une même caserne.

Freise & Walter (2024) identifient deux types de motivations favorisant l'engagement comme sapeurs-pompiers volontaires. La première est de nature égoïste. Elle vise une reconnaissance sociale, et certains avantages pour la carrière et de rencontres amicales (Zur Wiesch, 1998). Born (2018) quant à elle met en évidence la volonté de découvrir un milieu, le contact humain, l'engagement émanant d'une action de communication (bouche-à-oreille, discussion informelle avec un autre volontaire), la volonté de se former aux gestes de premiers secours et de développer des compétences.

La seconde motivation est altruiste. Elle se caractérise par un service à la communauté (Born, 2018) et la réalisation de tâches supplémentaires comme le sport (Haski-Leventhal & McLeugh, 2009) permettant d'effectuer son travail de manière adéquate avec professionnalisme (Freise & Walter, 2024).

### **1.3 De l'engagement à la fidélisation**

Outre les recherches sur les causes qui poussent les individus s'engager, plusieurs études se sont intéressées à la fidélisation des sapeurs-pompiers volontaires, à travers les facteurs amenant le SPV à s'engager sur le long terme (Gezzale, 2019). Tout d'abord, Gezzale (2019) insiste sur le sens de la communauté qui permettrait de nouer des relations durables entre les pompiers. Il s'agit finalement d'un désir important de rendre la pareille à la communauté. D'autres études confirment la nécessité de sensibiliser à la communauté et d'établir des relations, afin de créer cette fidélisation (Perrott & Blenkarn, 2015 ; Thompson & Bono, 1993). Le deuxième facteur identifié est relatif à la camaraderie entre sapeurs-pompiers. La création de ce lien de camaraderie favorise la fidélisation puisque les sapeurs-pompiers aiment être ensemble. Le besoin de camaraderie dans un groupe est également soutenu par les recherches de Patrick et Williams (2012) et McNevin (2011). Le troisième facteur évoque les interventions qui façonnent le groupe en le soudant et le mentorat qui émerge au sein de ce même groupe. Les sauvetages, la lutte contre les incendies et le mentorat ont donné lieu à des sentiments d'altruisme. Les recherches insistent sur l'importance de l'autosatisfaction et du lien qui est établi lorsque la direction est disponible pour les nouveaux membres lorsqu'ils en ressentent le besoin (West & Murphy, 2016, Finkelstein, 2011 ; Carpenter & Myers, 2010 ; Haski-Leventhal, 2009). De plus, le mentorat renforce la camaraderie, tout en créant un sentiment d'estime de soi et d'importance pour l'organisation.

Enfin, le dernier facteur évoque la connaissance des services du secours par « effet rebond ». Autrement dit, il s'agit d'un pompier qui a des liens préexistants avec la compagnie de pompiers, ce qui conduit à un engagement par le biais de l'amitié et de la camaraderie. Par conséquent, les membres recrutés par les membres sont susceptibles d'avoir des idées et des croyances similaires, ce qui conduit à des attentes comparables, rendant les objectifs de

l'organisation plus cohérents avec les leurs et permettant une certaine fidélisation dès l'entrée (Baxter-Tomkins & Wallace, 2009 ; Gezzale, 2019).

#### **1.4 Les facteurs de désengagement**

Au-delà de l'engagement de la fidélisation, plusieurs travaux se sont intéressés a contrario aux différents facteurs de désengagement de l'individu de son activité de volontariat. Trois facteurs sont mis en exergue, liés aux facteurs d'organisation individuelle, aux profils des volontaires et à l'insatisfaction organisationnelle.

La première cause est associée au partage du temps entre les différentes activités qu'un individu doit gérer. En effet, les individus ont de plus en plus de responsabilités (famille, associations, etc.) et ont donc du mal à trouver le temps nécessaire pour s'acquitter en parallèle d'un autre engagement volontaire (Malinen & Mankkinen, 2018). Comme le soulignent Yarnel & Dowler (2002), il subsiste parfois une volonté de faire une pause et de déléguer à d'autres membres le volontariat proposé par l'individu.

Cela pose la question du « roulement » au sein de l'institution : le pompier volontaire est en première ligne pour effectuer les missions dévolues. Cela renforce le degré d'épuisement (Yarnel & Dowler, 2002) des volontaires s'efforçant de continuer à œuvrer de manière régulière. Burakova & al., (2020) complètent les propos en identifiant que le déséquilibre des sphères de vie a un effet sur l'intention de départ des SPV. La difficulté pour les volontaires à avoir un temps consacré à l'activité de SPV a une tendance à empêcher son épanouissement au sein de la caserne. Cela entraîne un épuisement accru puisque le volontaire ne peut plus exercer son activité comme il le souhaiterait, ce qui entraîne une diminution de la satisfaction. Ce qui provoque un déséquilibre fatal au maintien du volontariat en tant qu'activité (Burakova & al., 2020). Le volontariat est tout d'abord assimilé à une ressource, mais avec la prolongation, l'engagement peut devenir rapidement une contrainte. Cette contrainte est perçue de manière

objective, notamment en lien avec le mariage, les enfants ou l'emploi (Roques & Passerault, 2014).

La deuxième cause de désengagement est associée à un profil « type » d'individu ayant plus de risque de mettre un terme à leur engagement (Born, 2018). Les résultats montrent qu'une femme a deux fois plus de risque de rompre son engagement qu'un homme. Les individus qui ont des sapeurs-pompiers dans leur famille ont quatre fois plus de risque de mettre un terme à leur engagement. Enfin, un individu vivant en milieu rural a trois fois moins de risque de rompre son engagement. Cela corrobore les études sur la difficulté d'intégration dans les milieux urbains et un attachement au territoire est moins prégnant (Chevrier et Dartiguenave, 2011). Le sexe, le milieu social, le lieu de vie et l'entourage représentent des prédicteurs importants en ce qui concerne le maintien ou la rupture de l'engagement. Ainsi, un homme de classe favorisée vivant en milieu rural sans personne qui n'est pompier dans son entourage a plus de chance de ne pas rompre son contrat (Born, 2018). Comme souligné par l'étude de Born (2018), les individus de classe favorisée ont moins de chance de mettre un terme à leur engagement, même si, comme le souligne Retière (1994), ces individus sont moins représentés dans le domaine du volontariat.

Enfin, la troisième cause de désengagement est sujette à l'insatisfaction organisationnelle. Cette dernière peut être associée à une augmentation contraignante des règles de fonctionnement du corps (Chevreuil, 2010) alors que les individus recherchent une plus grande autonomie (Simpson, 1996). L'insatisfaction organisationnelle peut survenir dès la période de formation initiale (Born, 2018). Des éléments comme la longueur de la formation, la non prise en compte des acquis, le manque de préparation et de suivi sont des facteurs ayant tendance à favoriser la rupture de l'engagement tôt dans le processus (Born, 2018). Une autre difficulté organisationnelle peut être associée à l'insatisfaction à l'égard de la direction du corps, pouvant être assimilée à une mauvaise gestion, un manque de soutien et un défaut de leadership (Abassi

& Hollman, 2000 ; Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007). En effet, comme le souligne McLennan & al., (2009), le leadership apparaît comme facteur d'incitation au départ. Par ailleurs, l'ambiance à la caserne et la difficulté à trouver sa place au sein du collectif peuvent également être source de désengagement.

Ces différents facteurs d'engagement, de fidélisation et de désengagement mettent en évidence des leviers possibles d'action de l'organisation. Au-delà de l'épanouissement personnel du sapeurs-pompiers volontaire, l'enjeu pour les services de secours est d'assurer la disponibilité d'une force de volontaires compatible avec les besoins de service. Les sapeurs-pompiers volontaires, par la nature même de leur engagement et du lien contractuel particulier qui les unie avec les services de secours, semble nécessiter la mise en œuvre d'un management spécifique et différencié des sapeurs-pompiers professionnels.

## **2. LE MANAGEMENT DE L'IMPLICATION**

De manière générale, la question de l'implication des salariés, définie comme une relation entre un individu et son organisation, a fait l'objet de nombreux travaux. Elle regroupe une classe de problématique large visant à améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, tout en s'intéressant au bien-être et à l'épanouissement des salariés. Les travaux issus de la recherche en sciences sociales indiquent qu'il existe de très nombreuses acceptions données au concept d'implication.

L'implication organisationnelle peut être définie à partir de trois grandes dimensions (Allen & Meyer, 2010). La première dimension est affective, et s'intéresse au niveau d'attachement de l'individu à son organisation. La seconde dimension est celle du positionnement calculé de l'individu dans une organisation. Elle fait référence au calcul rationnel d'un salarié mettant en perspective les avantages à rester et les coûts éventuels de son départ de l'organisation. Enfin,

la troisième dimension est normative. Elle désigne les différentes obligations ressenties par un individu vis-à-vis de son organisation.

Trois conditions sont nécessaires pour générer une implication au travail (Thévenet, 2000). La première est celle de la cohérence entre le discours et l'action, entre la posture organisationnelle affichée et la réalité du travail réalisé par l'individu. Un décalage entre ces deux dimensions génère une baisse d'implication de l'individu au sein de son organisation. La deuxième condition est celle de la réciprocité. L'implication d'un individu envers son organisation doit s'accompagner du même phénomène réciproque d'implication de l'organisation envers l'individu. Enfin, la troisième condition est celle de l'appropriation. L'individu doit se s'identifier à un contexte, une action donnée (Thévenet, 2000). Cette dimension renvoie à l'importance du sens donné au travail pour maintenir une implication forte de l'individu.

A travers ces différentes dimensions et conditions, le management de l'implication semble pouvoir prendre différentes configurations selon les contextes organisationnels et les enjeux opérationnels. Celles-ci constituent une grille de lecture intéressante pour d'une part rendre compte de la manière dont le management des sapeurs-pompiers volontaire est mis en œuvre par les services d'incendie et de secours, et d'autre part identifier des leviers d'actions visant à augmenter le niveau d'implication des sapeurs-pompiers volontaires.

### **3. METHODOLOGIE**

Pour répondre à cette question, nous abordons un raisonnement inductif associé à une approche compréhensive. Le recueil de données se concentrent dans un premier temps à effectuer une succession d'entretiens semi-directifs. L'objectif est de faire des aller-retours entre la théorie et les réponses empiriques apportées par les acteurs.

#### **3.1 Le Service Départemental d'Incendie et de Secours**

##### **3.1.1 Les SDIS en France**

En France, le système de secours d'urgence est prévu par la politique de sécurité civile. Ces missions de sécurité civile sont principalement assurées par les sapeurs-pompiers. Depuis la loi de départementalisation de 1996, les sapeurs-pompiers sont organisés en département. En d'autres termes, si l'on retire la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris et le Bataillon des Marins Pompiers de Marseille, chaque département comprend un service départemental d'incendie et de secours<sup>1</sup>. Le SDIS un établissement public administratif commun au Département, aux Communes et aux Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI). Il est dirigé par un officier supérieur de sapeurs-pompiers sous la double tutelle du préfet (gestion opérationnelle) et du président du conseil d'administration (gestion administrative et financière). Le SDIS a la charge de l'analyse des risques sur le territoire ainsi que la mise en place des moyens de secours. Par conséquent, il organise l'activité de l'ensemble des centres de secours du département via son centre opérationnel (CTA/CODIS). Les missions des sapeurs-pompiers se répartissent autour de plusieurs interventions spécifiques. Ainsi, les sapeurs-pompiers sont amenés à secourir les personnes, ce qui est l'activité la plus fréquente parmi toutes. Ils sont également sollicités dans le cadre d'accidents de circulation, d'incendies, de risques industriels ou de pollution, de protection de la faune ou encore de feux de forêts ou intégrés aux plans d'urgence (dispositif ORSEC par exemple). Cette catégorisation des interventions n'est pas exhaustive mais permet d'identifier les principales missions qui incombent aux sapeurs-pompiers.

### **3.1.2 Le SDIS étudié**

Le SDIS étudié est un département de catégorie C<sup>2</sup>, c'est-à-dire qui contient moins de 400 000 habitants sur son département. Le corps départemental regroupe 27 centres d'incendie et de

---

<sup>1</sup> Le département des Bouches du Rhône comprend le BMPM ainsi que le SDIS13.

<sup>2</sup> Arrêté du 2 janvier 2017 fixant les critères de classement des services départementaux d'incendie et de secours

secours. Il s'agit de ce que l'on nomme plus communément des casernes. En ce qui concerne les centres de secours, nous en prenons en compte deux types distincts.

Le premier centre de secours est celui à autonomie volontaire, c'est-à-dire, que la gestion est réalisée uniquement par un sapeur-pompier volontaire. De plus, l'ensemble des pompiers qui opèrent dans cette caserne ont le même statut<sup>3</sup>, soit volontaire. L'autre type de centre de secours est mixte, c'est-à-dire qu'il comprend en son sein des sapeurs-pompiers professionnels et des sapeurs-pompiers volontaires. A ce titre, le centre de secours mixte est obligatoirement géré par un officier sapeur-pompier professionnel. Néanmoins, SPV et SPP œuvrent conjointement aux différentes missions qui leur incombent.

### **3.1.3 Les sapeurs-pompiers volontaires**

Les sapeurs-pompiers volontaires sont des citoyens qui s'engagent en complément de leur profession ou de leur étude. Il s'agit d'un maillon essentiel de la chaîne des secours. Différentes conditions doivent être remplies afin d'intégrer les sapeurs-pompiers. Tout d'abord, l'individu doit être âgé d'au moins 16 ans (accord écrit de ses parents/tuteurs) et être en situation régulière en ce qui concerne le service national. Il doit également jouir de ses droits civiques et aucune condamnation incompatible avec l'exercice des fonctions, mentionnées au bulletin n °2 du casier judiciaire ne doit être mentionnée. Également, il doit remplir les conditions d'aptitude médicale et physique adaptées et correspondantes aux missions confiées. Enfin, l'individu doit être motivé et disponible.

---

<sup>3</sup> Certains SPV peuvent également être Sapeurs-Pompiers Professionnels au sein d'un centre de secours, mais ce dernier ne sera pas un centre de secours à autonomie volontaire. En effet, les SPP ne peuvent pas cumuler deux statuts différents dans le même centre de secours. Ainsi ils ne peuvent pas être SPP et SPV dans le même centre de secours.

Dans le cadre de notre étude, nous nous intéressons aux sapeurs-pompiers volontaires œuvrant au sein d'un centre mixte ou d'un centre à autonomie volontaire. L'objectif est de mettre en perspective les similitudes et les différences entre les SPV.

### 3.2 Le recueil de données

Le recueil de données a été facilité par le suivi des sapeurs-pompiers au niveau du département. En d'autres termes, il a été possible de considérer des sapeurs-pompiers qui avaient quitté l'institution. L'étude mobilise les 27 centres de secours du département incluant deux sapeurs-pompiers actifs de chaque caserne. A contrario, on s'entretiendra également avec deux sapeurs-pompiers ayant quitté chacun des centres de secours, ce qui fait également 54 sapeurs-pompiers « démissionnaires ». Le tableau 1 ci-dessous récapitule le recueil de données final.

Entretiens semi-directifs		
Caractéristiques	Nombre d'entretiens planifiés	Nombre d'entretiens réalisés
SPV « actifs » avec moins de 10 ans d'ancienneté	28	6
SPV « actifs » avec plus de 10 ans d'ancienneté	28	4
SPV « démissionnaires » de moins de 5 ans <sup>4</sup>	54	/
SPV au sein d'un centre mixte	8 (nécessité d'en ajouter)	2
SPV au sein d'un centre à autonomie volontaire	50	8

<sup>4</sup> Cela signifie qu'ils ont quitté les sapeurs-pompiers volontaires il y a moins de cinq ans

## Tableau 1 : Entretien avec les sapeurs-pompiers volontaires

Le projet a débuté le 20 novembre 2024. Ainsi, à ce jour, dix entretiens formels ont été réalisés. Ces entretiens représentent environ 5 heures et 40 minutes d'enregistrement. Le reste des entretiens est programmé pour les mois à venir.

### 3.3 Le processus d'analyse de données

Dans le cadre de cette étude, l'approche inductive a semblé être pertinente au vu du peu d'études sur le sujet. Plus précisément, compte tenu des données, le choix s'est porté sur une analyse de contenu (Bardin, 2003). L'objectif de cette analyse est de rendre exploitable une quantité importante de données textuelles en proposant des interprétations systématiques. Ce processus d'analyse de données a été réalisé en suivant plusieurs étapes : (1) une lecture (écoute) flottante de la donnée ; (2) une mise en forme et une fusion du codage émergent ; (3) une première formalisation des résultats. Nous insistons sur la première formalisation de résultats, puisque ce travail est exploratoire et que des résultats potentiellement plus probants pourront voir le jour.

(1) Dans le cadre de notre analyse, la lecture flottante correspond à la lecture de l'ensemble des données recueillies (Dumez, 2016). L'objectif est d'avoir une première vision de la donnée à disposition. Une attention particulière a été portée à la prise en compte organisationnelle de la notion d'implication.

(2) Les verbatim ont permis de faire apparaître des codes que l'on a fusionné. Le codage émergent reprend la donnée brute.

(3) Enfin, la fusion de ces codages émergents nous amènent à proposer trois résultats répondant à la question de recherche posée.

## 4. RESULTATS

Les résultats proposés aspirent à être discutés comme exploratoires. En effet, l'ensemble des entretiens n'ont pas encore été effectués, cela dit, ces résultats permettent de proposer des questionnements préliminaires. Nos résultats s'attachent à prendre en compte trois facteurs organisationnels favorisant l'implication des SPV.

### 4.1 Le degré proximité managériale

Le degré de proximité managériale semble être considéré comme un facteur organisationnel favorisant l'implication des SPV. La proximité managériale est entendue ici, comme une volonté d'accompagner le SPV dans son intégration. Dès lors que le SPV est invité à faire ses premiers pas au sein de son organisation, la plupart du temps, il s'agit de la caserne, l'objectif est de faciliter au mieux son intégration. La proximité managériale peut être soit assumée par un pompier désigné par l'organisation, soit le nouveau SPV est affecté à un groupe de garde et ainsi le chef de ce groupe va prendre en charge l'accompagnement. On observe au niveau organisationnel que la proximité managériale représente une réelle plus-value au sein des centres à autonomie volontaire, comme le témoignent les verbatims ci-dessous.

*« Celui qui a quelques lacunes mais qui veut évoluer, on va l'aider à évoluer ».*

*« L'ancien chef de centre qui nous poussait beaucoup, le nouveau chef de centre qui est très bien, qui nous a inculqué de très bonnes choses ».*

*« Le nouveau chef de centre que l'on a actuellement n'a jamais forcé qui que ce soit à monter en grade ».*

*« La fonction de chef de garde, de chef d'agrès de vouloir amener mes connaissances, de vouloir amener les bonnes choses aux nouvelles recrues ».*

*« Moi si tu veux, quand un jeune issu des JSP rentre chez nous, sa première prise de garde chez nous, donc avant il reçoit, on a notre groupe sur Messenger, moi dans ma garde, je veux qu'ils aient le nécessaire de toilettes, des habits de rechange une tenue de sport, je leur donne tout le détail de ce que je veux dans ma garde [...] Les tenues je veux qu'elle soit nettoyée à la caserne, j'ai encore des trucs des anciens, c'est carré ».*

A contrario, dans les centres mixtes, le management intermédiaire semble être conditionné, notamment par la capacité « d'intégration » du SPV lui même.

*« Une fois qu'on est intégré, on s'y sent vraiment bien ».*

*« Au niveau intégration dans la caserne, au début évidemment, il y a certains personnels qui sont très regardants vis-à-vis de comment on leur parle, les grades, le respect, etc. En tout cas dans les premières années, donc faire très attention à ça ».*

*« Et les pros, malheureusement, quand ils ne sont pas bien avec eux-mêmes, pas bien dans leur lieu de travail parce qu'il n'y a plus de reconnaissance de leurs pairs, ça se répercute sur le volontariat et donc le volontaire ne reste pas. Au sein du centre, beaucoup de gens, beaucoup de volontaires ne vont pas rester très longtemps parce que les pros, ils n'ont même plus envie de se donner dans leur métier, ils n'ont plus envie d'apprendre, ils n'ont plus envie de transmettre parce que de toute façon, il n'y a pas de reconnaissance ».*

Un autre lien est fait avec l'alignement des valeurs dans une approche managériale où certaines valeurs semblent quelques peu problématiques. Ces éléments font référence à certains moments associés à du management intermédiaire au sein des équipes.

*« Mais en tout cas, si c'est un ami, s'il a à peu près la même perception du monde que moi, je lui dirais de ne pas se faire d'illusion à propos des valeurs qui sont véhiculées là-bas. Il y a des choses qui m'ont un peu déçu ».*

*« Il ne faut pas se dire que c'est les pompiers. Tout le monde est gentil, tout le monde est tout beau. Il y a certains comportements qui sont, en tout cas dans ma vision, assez problématiques ».*

Ces éléments nous invitent à penser que la proximité managériale semble être un facteur organisationnel favorisant l'implication du SPV dès lors qu'on s'engage au sein d'un centre à autonomie volontaire. A l'inverse sous réserve d'une période d'intégration, il peut potentiellement nuire à l'implication du SPV au sein de centre de secours mixte. Ces éléments permettent d'introduire le prochain facteur d'implication, à savoir le degré de remplaçabilité. Le management de proximité peut apparaître comme important dès lors que le SPV est davantage difficile à recruter et donc à fidéliser.

#### **4.2 Le degré de remplaçabilité**

Le deuxième résultat mis en évidence s'intéresse au degré de remplaçabilité comme facteur intégrant dans l'implication du SPV. La notion de remplaçabilité fait référence au turn over au sein des centres de secours. Deux éléments pourraient être pris en compte, comme l'attractivité du centre de secours, ou encore le nombre d'habitants dans la commune. En termes d'attractivité, il s'agit notamment du nombre d'engins de secours ou encore le nombre d'interventions au sein de la caserne. Le nombre d'habitants au sein de la commune représente également un facteur important. Le nombre d'habitants est corrélé au nombre de demandes. Ainsi, au sein des CIS mixtes le degré de remplaçabilité (turn over) semble être davantage perçu comme important. En d'autres termes, un SPV est facilement remplaçable s'il ne correspond pas aux attentes de l'organisation. Les SPV interrogés nous en disent plus sur cette notion.

*« Il faut faire ses preuves pour être intégré ».*

*« Et par contre, si on est désintéressé, qu'on ne fait pas d'efforts, qu'on ne se donne pas à fond pour le sport et tout ça, qu'on n'a pas vraiment envie d'être là, il y a une évolution plus négative où on ne va pas être rejeté mais pas être intégré ».*

*« On n'a pas le droit à l'erreur ou en tout cas, après, tu te fais un peu engueuler quoi. Et ça reste fiché, voilà ».*

Ces différents verbatims démontrent la difficulté d'intégration au sein des casernes mixtes. Ils établissent un lien étroit avec avec les exigences qui semblent se manifester via la présence de SPP. Le caractère remplaçable du SPV et l'expérience du SPV interrogé semble définir le SPV au sein d'un centre mixte comme un « plastron ». Ainsi, qu'importe le SPV, il s'agit de « faire le nombre ». Toutefois, lorsque l'intégration est réussie, la perception semble différente et le SPV peut s'épanouir. Le degré de remplaçabilité devient davantage un facteur d'implication. En démontre les verbatims suivants qui montrent que des SPV de centre de secours à autonomie volontaire cherche à intégrer les CIS mixtes.

*« J'aime bien tout ce qui est carré, c'est pour ça que j'ai pris beaucoup de garde dans le centre principal (centre mixte) ».*

*« Les membres de ma caserne ont été un peu surpris quand je leur ai dit que je souhaitais prendre des gardes au sein du centre de secours mixte, j'étais jeune, ça paraissait trop tôt ».*

*« Pompier volontaire dans un centre à autonomie volontaire et sur mon temps libre je prends des gardes dans un centre mixte ».*

*« Je l'ai dit au chef de centre de la caserne (à autonomie volontaire) dès que ce sera possible, je veux prendre des gardes dans un centre mixte ».*

Ce degré de remplaçabilité n'est pas perçu de la même manière au sein des centres à autonomie volontaire où un SPV représente en premier lieu une nouvelle recrue qu'il est nécessaire de traiter avec sollicitude.

*« Moi si tu veux, quand un jeune issu des JSP rentre chez nous, sa première prise de garde chez nous, donc avant il reçoit, on a notre groupe sur Messenger, moi dans ma garde, je veux qu'ils aient le nécessaire de toilettes, des habits de rechange une tenue de sport, je leur donne tout le détail de ce que je veux dans ma garde [...] Les tenues je veux qu'elle soit nettoyée à la caserne, j'ai encore des trucs des anciens, c'est carré ».*

*« Le centre, mon père et mon frère y sont et les autres ça reste des personnes que j'ai toujours vu [...] Je n'ai jamais eu de souci au centre puisque c'est un petit centre très familial, le centre de secours est connu pour être familial, il y a d'ailleurs beaucoup de familles à proprement parlé ».*

*« Au sein du centre, nous déjà on n'a pas énormément de recrue, difficile de les accompagner car on n'en a pas beaucoup ».*

*« Je suis rentré comme pompier et puis, en plus, au centre de secours c'est qu'ils avaient un gros problème, c'était la semaine. Il n'y avait jamais personne. Il n'y avait personne. Et du coup, bah, moi, quand je suis venu, j'ai vu l'ancien chef de centre, j'ai dit, moi, je suis là toute la semaine ».*

*« Enfin, pour moi, les grades, ça ne veut rien dire. Moi, je suis un pompier, comme tous les autres [...] Après, je respecte les grades. Il n'y a pas de souci. Mais sur moi, non, moi, je suis un pompier ».*

*« Les jeunes il faut être vachement diplomate, il y a un truc de travers, on n'a pas la démission mais ils claquent la porte et puis il faut se battre pour qu'ils restent quoi, les jeunes aujourd'hui c'est comme le travail, ils changent vite de crémerie ».*

*« Ils nous l'ont redit assez souvent en réunion d'encadrement, qu'il ne faut pas prendre des pincettes mais il faut accepter les jeunes d'aujourd'hui comme ils sont, sinon on n'aura plus personne et c'est vrai, ça part vite quoi, il y a du mouvement ».*

La différence est donc flagrante entre l'intégration du SPV au sein d'un centre à autonomie volontaire. L'objectif est de garder le SPV qui est considéré comme une recrue à part entière et donc devient rapidement « irremplaçable » malgré lui.

#### **4.3 Le degré de frustration opérationnelle**

Enfin, le dernier facteur d'implication que l'on perçoit au niveau organisationnel est associé au degré de frustration opérationnelle. Celui-ci a la particularité d'être considéré majoritairement comme un facteur de désengagement. Bien que les SPV ne souhaitent pas le mal de la population, il s'avère que la disponibilité entraîne quelques contraintes comme le fait d'être à proximité de la caserne. C'est ainsi que certains SPV manifestent de la frustration dès lors qu'ils sont passé l'ensemble de leur soirée chez eux, alors qu'aucune intervention n'a eu lieu.

*« La semaine dernière, j'étais d'astreinte, je n'ai pas fait un départ, tu es frustré ».*

*« Et donc, moi, je suis disponible, mais je ne sers à rien. C'est ça qui m'embête. Et je trouve que comme il se passait, il y a eu un certain temps, vous étiez disponible, vous étiez le premier à partir en intervention, et on venait compléter avec une ambulance. Donc forcément, ça faisait deux véhicules de sortie. Que là, il n'y a qu'un véhicule qui sort. Mais le problème, c'est que ça n'encourage pas les gens à se mettre dispos. Parce que les gens, ils sont là, ils sont bloqués à la maison. Ils sont des employeurs, bah tiens, je vais aller faire une course, un truc comme ça. Ah bah non, je suis disponible, je ne veux pas partir. Et puis, mais parce que ce qui m'est arrivé un coup, c'est qu'il y a eu une intervention en face de chez moi et je n'ai pas été déclenché. Donc vous vous dites, bon, ben, quoi ça sert de se mettre dispos ? Vous voyez le problème ? Vous vous mettez*

*dispos en disant, ben, quand il va y avoir quelque chose, on va m'appeler. Bah non, on préfère faire venir des pompiers qui vont faire 15 ou 20 kilomètres. Et puis toi, tu as juste à traverser la rue, tu ne sers à rien. C'est malheureux, quoi ».*

*« La réalité, ce sont des heures à rester à côté du bip et puis ça ne sonne pas ».*

*« Je ne vais pas dire de l'assistantat, mais il y a quand même beaucoup d'interventions. Bon, chez nous, on a encore de la chance, on n'en fait pas tant que ça, mais souvent, faut assister vraiment à la population pour des trucs qu'ils pourraient gérer eux-mêmes ».*

*« On ne se déplace pas pour rien, c'est l'intérêt et l'avantage des campagnes, c'est un intérêt, mais un inconvénient aussi. Parce qu'on ne fait que 300 inters à l'année, quoi [...] Donc, mettre de la disponibilité pour sortir 10 fois dans l'année. Les gens, la motivation, ça peut être compliqué ».*

*« En tant que secouriste, quand une personne t'appelle parce qu'elle a vomi et qu'elle est fatiguée et qu'il n'y a pas de signes de gravité et qu'en fait, on ne fait pas de soins et qu'on fait juste un transport, on a l'impression que oui, on ne sert à rien, en fait. Et c'est plus ce truc de ne servir à rien qui est dérangeant. Je préfère venir et vraiment être utile, faire des soins, etc. plutôt que de ne servir à rien ».*

*« Alors, là aussi, il y a eu du changement, c'est-à-dire que grosse caserne égale à un effectif d'habitants plus élevé qu'avant, égale, on va dire, plus de bobologie, plus de carence. Et donc, pas moins de choses intéressantes, mais plus de surplus inintéressants. Alors qu'avant, j'étais dans un petit centre, donc moins d'habitants, en plus en campagne, du coup. Et donc, quand on appelait les secours, c'était pour vraiment appeler les secours, c'est qu'il y avait vraiment un besoin de secours ».*

*« Vous allez faire beaucoup de social, je ne suis pas sûre qu'ils vont recruter beaucoup, mais après, ça fait partie de nos valeurs, nos formations et de notre population maintenant »*

*« Et parfois, on se dit, même si c'est mal, je trouve que là, la personne appelle les secours pour rien, alors qu'il y a sa fille qui a 30 ans, qui a le permis et qui aurait tout simplement pu l'emmener aux urgences. Et on a juste l'impression de faire parfois un transport. Et on se dit que ce n'est pas forcément initialement ce pour quoi on a été formé de faire du transport... Et parfois, on ne retrouve pas toujours le mot urgence dans nos interventions ».*

Ces différents verbatims montrent la complexité de l'engagement et de l'implication des SPV. Pour résumé, le degré de remplaçabilité favorise l'implication au sein des centres de secours à autonomie volontaire, tandis que les centres de secours mixtes pouvant obtenir davantage de SPV néglige cette caractéristique. Le degré de proximité managériale est considéré comme une ressource organisationnelle à part entière favorisant l'implication au sein du centre de secours à autonomie volontaire. A contrario, la proximité managériale est peu prise en compte au sein des centres de secours mixtes mais peut s'avérer davantage présente dès lors que l'intégration est réussie et que les valeurs des SPV et managers s'alignent. Enfin, le degré de frustration opérationnelle semble attesté plutôt de contraintes perçues par les SPV quelle que soit le centre de secours associé. La frustration opérationnelle a tendance à diminuer l'implication du SPV. Le tableau 2 ci-dessous résume notre propos

	Centre de secours mixte	Centre de secours à autonomie volontaire
Degré de remplaçabilité	-	+
Degré de management de proximité	-/+	+
Degré de frustration opérationnelle	-	-

Tableau 2 : Caractéristiques favorisant l'implication des SPV (+ : implication forte identifiée; - peu d'implication identifiée)

## 5. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cet article nous invite à explorer le management de l'implication des SPV. En particulier, nous contribuons à la littérature sur le management de l'implication en développant trois facteurs organisationnels pouvant provoquer une implication du SPV.

Tout d'abord, nous proposons d'identifier le degré de proximité managérial, entendu comme la capacité à proposer un management intermédiaire et individuel aux différents SPV. Ce management de proximité semble être un facteur d'implication pour les SPV dans les centres à autonomie volontaire. Cela corrobore l'activité fonctionnelle comme moteur de l'implication proposé par Chevreuril (2010). Toutefois, l'analyse proposée par Chevreuril (2010) met en évidence essentiellement les activités du centre de secours. Ainsi, nous ajoutons cette notion d'accompagnement et de management comme une réelle plus-value en termes d'implication du SPV. En revanche, pour les centres mixtes, ce même facteur apparaît si l'intégration est réussie au sein du centre. Cela marque une différence avec les centres de secours à autonomie volontaire qui vont chercher à accompagner le SPV bien que celui-ci ne soit pas toujours demandeur. A l'inverse, au sein des centres mixtes, un SPV non-demandeur aura des difficultés à s'intégrer. Par conséquent, le management de proximité sera plus contraignant dans le sens où celui-ci n'en bénéficiera pas ou peu. Si l'on compare cette situation aux conditions de l'implication organisationnelle de Thévenet (2000), on identifie aisément la difficulté que

perçoit le SPV qui n'est pas dans la capacité de s'identifier à un individu se retrouvant dans le même contexte que lui.

Ensuite, le degré de remplaçabilité propose de comprendre la capacité à attirer les SPV au sein de certains centres de secours. Les SPV interrogés montrent une envie de s'engager dans des centres mixtes même si leur engagement est dans un premier temps dans un centre à autonomie volontaire. Nous pouvons rapprocher cette notion de remplaçabilité avec les travaux de Crozier & Friedberg (1997) sur les zones d'incertitude. L'opportunité d'intégrer un centre de secours mixte peut correspondre à la capacité d'avoir un certain pouvoir dès lors que l'on revient dans son centre de secours à autonomie volontaire. En effet, la zone d'incertitude associée à une compétence particulière, issue notamment de l'expérience en centres mixtes permet d'obtenir un avantage sur les autres et donc une certaine légitimité, dite rationnelle-légale (Weber, 1922). On peut noter également, l'intégration de la notion d'alignement des valeurs comme un élément pouvant faciliter le turnover, en tant qu'évènement particulier et discordant déclenchant la décision de quitter (Lee & Mitchell, 1996). Le fait d'être « facilement » remplaçable dans les centres mixtes influent potentiellement sur l'attitude d'une part du manager intermédiaire mais aussi du SPV. Les perceptions de l'un et de l'autre semblent en contradiction complète. Ainsi, le temps et la qualité que le manager passe avec le nouveau SPV va décroître au fil du temps. La perception du nouveau SPV voyant que le manager a peu de considérations pour sa personne va potentiellement lui envoyer un mauvais signal. Comme le soulignent Lee & Mitchell (2016), des alternatives (réservistes armée, police, gendarmerie, associations agréées de sécurité civile etc.) vont être comparés et une décision sera prise.

Enfin, la notion de frustration opérationnelle est à rapprocher de la définition de Gurr (2010) qui la caractérise comme un état de tension, une satisfaction attendue et refusée, génératrice d'un potentiel de mécontentement. Bien que cela soit associé dans notre étude aux missions opérationnelles, c'est-à-dire aux interventions nécessitant la présence des secours cette

définition apparaît éclairante puisqu'elle met en avant la notion de satisfaction attendue. Cette dernière est relativement absente de la prise en compte managériale, à savoir, à quel moment le SPV peut être satisfait de son engagement.

Nous contribuons également méthodologiquement en proposant de différencier de manière précise, les centres mixtes dotés d'un commandement professionnel et les centres à autonomie volontaire régi plutôt par des SPV. La notion de mixité représenté ici indique que des SPV et des SPP œuvrent au sein du même lieu, à savoir la caserne. A contrario, les centres à autonomie volontaire sont exclusivement composés de SPV.

En résumé, notre article identifie trois facteurs organisationnels favorisant l'implication des SPV au sein de centres mixtes ou à autonomie volontaire. Néanmoins, nous adressons quelques limites à ce papier notamment en termes de données recueillies et par conséquent d'analyse de données. Les données sont pour le moment exploratoires, d'autres données devraient permettre d'étayer l'analyse et les résultats.

Par ailleurs, plusieurs de nos résultats peuvent constituer des leviers d'action intéressants pour les managers de centres de secours, confrontés à la « crise du volontariat ». En effet, la prise en compte des différents facteurs organisationnels invite les managers à questionner leurs pratiques en ce qui concerne la notion de proximité managériale, de remplaçabilité ou encore de frustration opérationnelle. Dans ce cadre-là, outre la possibilité d'avoir un référent au sein de la caserne, rendre explicite le rôle de ce référent et la manière dont il doit prendre en compte le SPV intégré ainsi que la continuité de l'accompagnement. Dans cet accompagnement, il est important de prendre en compte la perception de remplaçabilité comme un facteur pouvant impacter l'implication du SPV. Enfin, il peut être nécessaire de questionner les motivations intrinsèques et extrinsèques associés à la disponibilité pour maintenir un degré de frustration opérationnelle faible. Il apparaît utopique d'éradiquer cette frustration opérationnelle mais en tout cas d'en être conscient et d'en limiter les effets.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover : the real bottom line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333-342.
- Allen, J. P., & Meyer, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Puf.
- Baxter-Tomkins, T., & Wallace, M. (2009). Recruitment and Retention of Volunteers in Emergency Services. *Australian Journal On Volunteering, 14*, 39-49.
- Born, P. (2023). *Formation initiale et processus de professionnalisation des sapeurs-pompiers volontaires* [Thèse de doctorat, Université Bourgogne Franche-Comté]. Thèses.fr.
- Burakova, M., Ducourneau, J., Gana, K., & Dany, L. (2014). Pronostic de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires en France. *Psychologie Française, 59*(4), 273-299.
- Burakova, M., Dupertuy, A., & Martin, A. (2020). Rôle de la conciliation des sphères de vie dans la prédiction de l'intention de départ chez les sapeurs-pompiers volontaires français. *Perspectives Interdisciplinaires Sur le Travail et la Santé, 22-1*.
- Burakova, M., Oulhassi, A., Attal, M., & Hammouche, C. (2024). Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité. *Psychologie Française*.
- Carpenter, J., & Myers, C. K. (2010). Why volunteer ? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal Of Public Economics, 94*(11-12), 911-920.

- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 16(40), 119-141.
- Chevrier, S., & Dartiguenave, J. (2012). Autres figures et autres territoires : les recompositions du volontariat chez les sapeurs-pompiers. *Espaces et Sociétés*, 147(4), 155-172.
- Cowlshaw, S., McLennan, J., & Evans, L. (2008). Volunteer firefighting and family life: an organisational perspective on conflict between volunteer and family roles. *Australian Journal of Volunteering*, 13(2), 21-31.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*.
- Finkelstein, M. A. (2008). Predictors of Volunteer Time : the Changing Contributions of Motive Fulfillment and Role Identity. *Social Behavior And Personality An International Journal*, 36(10), 1353-1363.
- Freise, M., & Walter, A. (2024). Motivations and expectations of German volunteer firefighters. *Journal Of Civil Society*, 20(2), 190-208.
- Gadbois, C. (1975). L'analyse des emprises réciproques de la vie au travail et de la vie hors travail. *Bulletin du C.E.R.P.*, 23(2), 117-151.
- Gazzale, L. (2019). Motivational implications leading to the continued commitment of volunteer firefighters. *International Journal Of Emergency Services*.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide : Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 90(2), 291-303.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and family are allies : A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy Of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Gurr, T. R. (2010). *Why men rebel*. Forthieth Anniversary Edition.
- Haski-Leventhal, D., & McLeigh, J. D. (2009). Firefighters volunteering beyond their duty: An essential asset in rural communites. *Journal of Rural and Community Development*, 4(2), 80-92.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1996). An Alternative Approach : The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy Of Management Review*, 19(1), 51-89.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal Of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Malinen, S., & Mankkinen, T. (2018). Finnish Firefighters' Barriers to Volunteering. *Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 604-622.
- McLennan, J., & Birch, A. (2005). A potential crisis in wildfire emergency response capability ? Australia's volunteer firefighters. *Environmental Hazards*, 6(2), 101-107.
- McNevin, E. (2011). Stages of Change Theory in Family Therapy for Sibling Sexual Assault. *Australian And New Zealand Journal Of Family Therapy*, 32(4), 343-356.
- O'Halloran, M., & Davies, A. (2020). A shared risk : volunteer shortages in Australia's rural bushfire brigades. *Australian Geographer*, 51(4), 421-435.
- Patrick, H., & Williams, G. (2012). Self-determination theory: its application to health behavior and complementarity with motivational interviewing. *International Journal of Behavioral Nutrition & Physical Activity*, 9, 18-29.

- Perrott, S. B., & Blenkarn, B. D. (2015). Motivation, sensation seeking, and the recruitment of volunteer firefighters. *International Journal Of Emergency Services*, 4(2), 242-257.
- Prouteau, L., & Wolff, F. (2007). On the relational motive for volunteer work. *Journal Of Economic Psychology*, 29(3), 314-335.
- Retière, J. (1994). Être sapeur-pompier volontaire : du dévouement à la compétence. *Genèses*, 16(1), 94-113.
- Roques, M., & Passerault, J. (2014). Conflit de rôles et engagement volontaire : le cas des sapeurs-pompiers. *Gestion et Management Public*, 3/1(3), 3-16.
- Simpson, C. R. (1996). A fraternity of danger. *American Journal Of Economics And Sociology*, 55(1), 17-34.
- Thévenet M. (2000), *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*, Éd. d'Organisation.
- Thompson, A.M & Bono, B.A. (1993). Work without wages : the motivation for volunteer firefighters. *American Journal of Economics and Sociology*, 52(3), 323-343.
- Weber, M. (1922). *Economie et société*. Trad. 1995.
- Weer, C. H., Greenhaus, J. H., & Linnehan, F. (2009). Commitment to nonwork roles and job performance : Enrichment and conflict perspectives. *Journal Of Vocational Behavior*, 76(2), 306-316.
- West, D., & Murphy, P. (2016). Managerial and leadership implications of the retained duty system in English fire and rescue services: an exploratory study. *International Journal of Emergency Services*, 5(2), 184-198.

Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who Cares ? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*, 62(5), 694.

Yarnal, C. M., & Dowler, L. (2002). Who is answering the call ? Volunteer firefighting as serious leisure. *Leisure/Loisir*, 27(3-4), 161-189.