

Comment des pompiers réinventent l'économie des uniformes

par

■ Paul Malassigné ■

Commandant du service départemental d'incendie et de secours de l'Indre (SDIS36)

En bref

Le commandant Malassigné est gêné d'apprendre que les tenues de pompiers réformées au profit de nouvelles seront enfouies en grand nombre, alors qu'elles sont constituées de fibres aux propriétés remarquables. Il obtient l'accord de sa hiérarchie pour imaginer, pendant son temps libre, un nouvel usage de ces tenues. Après un travail acharné et une coopération avec une entreprise de l'ESS pour collecter les tenues ainsi qu'avec un industriel du recyclage pour fabriquer des plaques isolantes thermiques et phoniques à partir de leurs fibres, il équipe cinq casernes en matériau isolant de très haute qualité. Il s'attache maintenant à ce que ce succès débouche sur le développement d'une filière visant des marchés à haute valeur ajoutée : il pense à l'aéronautique, au ferroviaire, à la construction navale et rêve à l'aérospatial... Ce projet est le coup de cœur du Grand Prix des Bonnes Nouvelles des Territoires 2019 de la fondation MMA des entrepreneurs du futur.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec en collaboration avec le Collège des Bernardins et grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Le recyclage des combinaisons usagées des sapeurs-pompiers de l'Indre a permis de mettre en place un modèle d'économie circulaire, à laquelle nous ne connaissions rien lorsque nous nous sommes lancés dans l'aventure. Ce modèle est-il reproductible? Comment un pompier, qui n'est pas un entrepreneur, est-il parvenu à le construire?

Un chimiste chez les pompiers

J'ai fait des études de chimie au King's College de Londres. À la suite d'un DEA en synthèse des molécules, j'ai été incorporé pour mon service militaire – dans les dernières années de cette institution – comme sapeur de deuxième classe chez les pompiers, à la caserne de Bordeaux, spécialisée dans le risque chimique. Après avoir passé les concours d'officier, je suis devenu commandant des sapeurs-pompiers. Je gère aujourd'hui un budget annuel de 4,5 millions d'euros (investissement et fonctionnement), l'équivalent de ce dont dispose un directeur général adjoint de l'administration préfectorale. J'ai également participé à l'exercice Richter, un exercice européen de gestion de crise qui s'est déroulé en Guadeloupe et dans plusieurs îles de la Caraïbe, consistant à simuler l'assistance en cas de séisme de grande ampleur et de tsunami, au cours duquel un certain nombre d'éléments de la chaîne logistique ont dû traverser l'Atlantique.

Le SDIS (service départemental d'incendie et de secours) a la responsabilité entière de sa première mission – la lutte contre les incendies –, mais partage la seconde – le secours – avec d'autres services, essentiellement le SAMU. Le SDIS est également chargé de missions de prévention et d'évaluation du risque d'incendie dans les bâtiments publics et les sites industriels, ce qui comprend, par exemple, le dimensionnement des ressources en eau nécessaires à l'extinction d'un feu. Un incendie comme celui de l'usine Lubrizol à Rouen a nécessité la mise en service de 25 000 litres d'eau à la minute. L'engagement est aussi humain, avec les risques qu'il comporte : les dix pompiers qui sont entrés dans Notre-Dame de Paris en feu ont risqué leur vie. Ils sont parvenus à sauver le bâtiment. Ils ont survécu. Mais que n'eût-on dit s'ils étaient morts? si Notre-Dame avait péri, avec ou sans eux?

Derrière la scène, une formidable logistique

Je crois utile de donner d'abord quelques informations sur l'organisation des pompiers, qui est assez mal connue. Tous les pompiers ne sont pas militaires, loin s'en faut. Ils dépendent de deux autorités : d'une part, celle du préfet pour les opérations et, d'autre part, celle du président du conseil d'administration du SDIS pour le budget. Ce budget est financé le plus souvent à parts égales par les communes et le conseil départemental, à quoi il faut ajouter une taxe sur les assurances, prélevée au niveau national et reversée aux départements, à peu près équivalente aux autres contributions.

La chaîne d'intervention du SDIS commence par les appels passés au 18, le numéro des pompiers. L'alerte est ensuite transmise aux casernes, centre de rendez-vous des sapeurs-pompiers professionnels et volontaires, où sont entreposés les engins d'intervention, auxquels sont affectées les personnes compétentes.

Le département de l'Indre compte 48 centres d'incendie et de secours, dont 7 centres de secours principaux (qui peuvent assurer simultanément une intervention de lutte contre l'incendie, deux interventions d'urgence et une quatrième intervention), 19 centres de secours (capables de répondre simultanément à trois besoins d'intervention – incendie, urgence et autre – et disposant de 6 véhicules) et 22 centres de première intervention (disposant chacun de deux véhicules, l'un de lutte contre l'incendie et l'autre de secours d'urgence). Les moyens humains reposent sur 134 sapeurs-pompiers professionnels, 1 078 volontaires, parmi lesquels des médecins, des pharmaciens, des infirmiers, des vétérinaires, des experts, ainsi que 30 personnels administratifs

et techniques. Ils ont 300 véhicules à leur service. En 2018, les sapeurs-pompiers de l'Indre ont répondu à 40 000 appels et réalisé 14 715 interventions.

De ces chiffres on peut conclure que les sapeurs-pompiers sont les acteurs d'importantes chaînes logistiques, sans lesquelles il leur serait impossible de parvenir sur les lieux d'intervention en moins de douze minutes – temps moyen de réaction opérationnelle.

Dans le pays tout entier, les pompiers comptabilisent 4 millions d'interventions annuelles et les appels, dans les grandes agglomérations, sont 10 fois plus nombreux que les opérations elles-mêmes. En 2018, 3 758 000 victimes ont été prises en charge.

Au début, un principe : mutualiser

Le problème qui me mobilise depuis plusieurs années est lié à une conséquence inattendue d'une pratique vertueuse, dont je suis un ardent partisan : la mutualisation des budgets. En effet, les collectivités territoriales ont tout à gagner à se regrouper pour des achats qui satisfont des besoins identiques. Dans la région Centre-Val de Loire, ce principe nous permet de nous déplacer dans des véhicules relativement neufs, de disposer de casernes en bon état et d'assurer à nos intervenants un taux de sécurité très élevé. Le conseil régional et les conseils départementaux sont, avec les sapeurs-pompiers, parties prenantes de cette stratégie.

Grâce à ce même principe de mutualisation, nous avons obtenu des tarifs très intéressants pour l'achat des tenues sur l'ensemble de la région. Cependant, la société italienne qui a remporté le marché public ne souhaitait plus reprendre les tenues réformées, comme le faisait notre ancien fournisseur. Qu'allaient devenir ces tenues ? J'ai appris qu'elles seraient enterrées. Choqué par cette perspective, j'ai demandé à ma hiérarchie l'autorisation de chercher une autre solution. On me l'a accordée, à condition d'y travailler en dehors de mon temps de service.

« Rien ne se crée, rien ne se perd, tout se transforme »

Tous les lycéens connaissent la formule. Elle résume la chimie moderne. Elle prend aussi une autre résonance, aujourd'hui, dans une société qui risque de mourir de trop gaspiller. Pour nous, elle s'est traduite ainsi : ne pas jeter les tenues réformées, mais les recycler, tirer partie de leurs propriétés chimiques pour fabriquer un isolant résistant au feu. Cette conclusion semble évidente, mais la réalité à laquelle j'étais confronté ressemblait plus à un puzzle dont les pièces étaient dispersées. Collecter les tenues, les rassembler, les transformer, trouver un emploi au produit obtenu n'avait rien de simple. Il a fallu du temps pour y parvenir.

Notre ancien fournisseur était débarrassé des tenues usagées par l'entreprise sociale et solidaire Le Relais, qui fabrique un isolant nommé Métisse®, à base de fibres de coton déchiquetées, mais n'utilisait pas nos tenues, qu'elle ne revendait pas non plus sur les marchés asiatique ou africain, comme elle le fait d'autres vêtements de seconde main. J'ai repris l'idée de l'isolant, qui me semblait être la vocation naturelle d'une reconversion de nos tenues, et j'ai trouvé une société, Minot Recyclage, qui a accepté de le fabriquer. J'en ai profité pour reprendre au Relais les tenues qui encombraient ses entrepôts.

J'ai ensuite testé l'isolant dans ma caserne. L'effet en a été remarqué en pleine canicule de l'été 2018 grâce à la fraîcheur qui régnait dans la pièce que nous avons isolée. L'aramide-viscose, la fibre avec laquelle sont réalisées nos tenues de feu, n'est pas un matériau minéral ; elle n'est donc pas conductrice de la chaleur et permet, bien mieux que la laine de verre ou de roche, de lisser les variations de températures. Son efficacité est telle que j'ai été convoqué par ma hiérarchie qui pensait que j'avais fait installer à son insu un climatiseur ! Depuis, nous avons ajouté un avenant à notre contrat avec la société Grassi, qui nous fournit les tenues neuves, pour qu'elle reprenne désormais les tenues usagées afin de les céder au Relais, qui les revend lui-même au Relais Métisse®, maintenant associé à Minot Recyclage, pour le déchiquetage, puis la fabrication de l'isolant avec les fibres déchiquetées d'aramide-viscose. Nos appels d'offres pour nos bâtiments spécifient, quant à eux, l'usage d'un isolant biosourcé de type aramide-viscose ou équivalent.