



HAL
open science

Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité

Marina Burakova, A.L. Oulhassi, M. Attal, C. Hammouche

► To cite this version:

Marina Burakova, A.L. Oulhassi, M. Attal, C. Hammouche. Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité. *Psychologie Française*, 2024, 10.1016/j.psfr.2024.06.001 . hal-04780412

HAL Id: hal-04780412

<https://hal.science/hal-04780412v1>

Submitted on 13 Nov 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : Étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité¹

Résumé

Différentes études ont été publiées concernant les antécédents de l'abandon. Cependant, encore peu de chercheurs semblent s'intéresser à la fois à l'abandon mais aussi au maintien de l'activité de SPV. L'objectif de cette étude est de découvrir, à partir d'un modèle intégrateur, appelé « modèle des états proximaux de retrait » (Hom et al., 2012), les antécédents du maintien et de l'abandon de cet engagement citoyen afin d'établir des préconisations destinées aux Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS) français. Les entretiens menés auprès de 33 sapeurs-pompiers volontaires provenant d'un même SDIS sont traités via l'analyse thématique et le principe de triangulation des chercheurs. Les résultats montrent que le maintien et l'abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire dépendent principalement des forces affectives, forces constitutives, des politiques et pratiques en lien avec la gestion des ressources humaines et l'interface entre les sphères de vie. Ainsi, deux formes de maintien et d'abandon de l'activité de SPV sont distinguées à travers les quatre profils suivants : 1) maintien par choix, 2) maintien par contrainte, 3) abandon par choix et 4) abandon par contrainte. Ces profils sont une source d'information permettant aux SDIS d'améliorer le taux de maintien et de pallier au turnover dans cette activité.

¹ Pour citer cet article : [Burakova, M., Oulhassi, A.L.*, 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*, disponible en ligne. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2024.06.001>](#)

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

Mots clés : Turnover, Maintien de l'activité, Abandon de l'activité, Modèle des États

Proximaux de Retrait, Sapeurs-Pompiers Volontaires.

Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : Étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité

Abstract

Several studies sought to understand why firefighters quit, although much fewer were concerned with the identification of the reasons of staying. The purpose of the present research consists in establishing the antecedents explaining both the intention to stay and to quit the volunteer activity in accordance with the Proximal Withdrawal States Model (Hom et al., 2012) followed by the further formulation of recommendations for French fire centres. In this regard, 33 semi-structured interviews were conducted with volunteer firefighters belonging to one French fire centre. The empirical material was processed via the method of thematic analysis and the principles of researcher triangulation. Our findings witness that staying and quitting are explained by different factors including affective, constitutive and normative forces, as well as human resource management practices. Thanks to the establishment of the four profiles - 1) enthusiastic stayers, 2) reluctant stayers, 3) enthusiastic leavers, and 4) reluctant leavers – we were able to suggest certain recommendations in order to prevent quitting and increase the number of enthusiastic stayers in French fire centres.

Key words: Turnover, Stayers, Leavers, Proximal Withdrawal States Model, Volunteer firefighters.

Turnover chez les sapeurs-pompiers volontaires français : Étude qualitative des profils de maintien et d'abandon de l'activité

Introduction

Au cœur du système de sécurité civile français, les sapeurs-pompiers sont chargés de la prévention, du secours d'urgence aux personnes (79% des interventions), ainsi que de la protection et de la lutte contre les incendies. Le nombre de ces interventions s'élève à cinq millions par an (DGSCGC, 2020). Parmi les 253 000 sapeurs-pompiers, 198 900 sont volontaires, ce qui représente 79% des effectifs. Les sapeurs-pompiers volontaires (SPV) s'engagent, pour une durée de cinq années renouvelables, pour consacrer une partie de leur temps au service des populations à travers les missions indemnisées selon le grade² (DGSCGC, 2020). Les 85% de toutes les interventions assurées par les SPV correspondent à deux catégories : les secours d'urgence aux personnes et les accidents de circulation. Elles sont suivies par les incendies et les feux de forêt (6%), puis par tous les autres types d'interventions (8%) incluant les risques industriels, la pollution et la protection de la faune (FNSPF, 2023a). Le nombre d'interventions réalisées par les sapeurs-pompiers grandit progressivement. Entre 2020 et 2021, cette augmentation a été de 9%, ce qui signifie un besoin accru en termes d'effectifs (FNSPF, 2023b).

Les études réalisées auprès des Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS) français (Burakova et al., 2014 ; 2020 ; 2022 ; Chevreuil, 2010 ; Riedel et al., 2015), ainsi que

² Les sapeurs-pompiers volontaires français sont indemnisés à hauteur de 8,36 € à 12,58 €/heure en fonction du grade (Ministère de l'Intérieur, 2022).

le dernier plan d'action du Ministère de l'Intérieur (DGSCGC, 2019) montrent une réelle volonté d'améliorer le maintien dans l'activité des SPV. En effet, le turnover se traduit par de nombreux coûts directs et indirects pour les SDIS dont la perturbation des opérations, l'augmentation des accidents de travail, ainsi que la dégradation de l'image de l'organisation (Mobley, 1982 ; Shaw et al., 2005 ; Ton & Huckman, 2008). Le maintien des SPV reste donc un enjeu majeur pour la sécurité civile française. Les travaux existants permettent d'expliquer l'abandon de l'activité de SPV (Burakova et al., 2014 ; 2020 ; 2022), cependant, aucune étude n'identifie les facteurs expliquant le désir de poursuivre cette activité volontaire sur le long terme.

Au regard des derniers travaux sur le turnover (e.g., Hom et al., 2012 ; Maertz & Campion, 2004), notre objectif consiste à identifier les antécédents du maintien et de l'abandon³ spécifiques à l'activité de SPV. En accord avec le modèle des états proximaux de retrait (*Proximal Withdrawal States Model*, PWSM, Hom et al., 2012), nous tentons de recenser, à travers une étude qualitative, les forces de préférence et les forces de contrainte relatives aux profils de : 1) maintien par choix ; 2) maintien par contrainte ; 3) abandon par choix ; et 4) abandon par contrainte (Figure 1). Des préconisations seront émises à l'attention des Services Départementaux d'Incendie et de Secours (SDIS) français.

Fondements conceptuels de la recherche sur l' abandon et le maintien de l' activité de SPV

³ Les termes « abandon » et « maintien » sont utilisés afin de respecter au plus près l'idée de profils de ceux qui restent (*stayers* en anglais) et ceux qui partent (*quitters* en anglais) et d'indiquer ainsi la particularité des propositions du modèle d'états proximaux de retrait (*Proximal Withdrawal States Model*, PWSM, Hom et al., 2012).

L'évolution de la pensée scientifique dans les modèles de turnover

Le turnover est généralement considéré comme la forme définitive du désinvestissement au travail, « la fin des relations formelles entre un employé et une organisation » (Krausz, 2002, 54). Étant polysémantique, ce construit peut renvoyer à plusieurs termes en anglais : *turnover*, *withdrawal*, *quitting*, *leaving*. Compte tenu de la difficulté temporelle pour l'évaluer, il est souvent étudié via l'intention de turnover (Hom et al., 2012 ; Holtom et al., 2008 ; Mor Barak et al., 2001 ; Rubenstein et al., 2018).

Le premier modèle du turnover le présente à travers l'interaction entre la facilité et de la désirabilité de mouvement (March & Simon, 1958). Par la suite, le turnover est conceptualisé sous forme de continuum linéaire qui exprime le degré de l'insatisfaction au travail (Mobley, 1982). En parallèle, émerge l'intérêt pour les déterminants externes du turnover, tels que les configurations familiales (Price, 1977 ; Price & Muller, 1986). Puis, les antécédents du turnover sont décrits sous forme de trois grands facteurs : la performance au travail, les attitudes au travail et l'engagement organisationnel (Lee et al., 2017).

Les premières études visant l'établissement de la typologie des antécédents du turnover apparaissent dans les années 1980/1990 (Campion, 1991). Au cours de cette période, les attitudes au travail sont mises en avant comme facteurs principaux du départ (e.g., Currivan, 1999 ; Gaertner, 1999). Conçues comme des évaluations du contexte de travail, les attitudes au travail sont dirigées vers trois cibles : travail, organisation ou relations au travail (Ng & Feldman, 2010). Cette distinction de cibles se rattache à la théorie de l'action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1977) selon laquelle la mise en place d'un comportement dirigé vers une cible donnée est précédée par une intention comportementale. Cette intention comportementale

résulte des effets exercés par les attitudes, les normes générales et spécifiques, ainsi que le contrôle comportemental perçu concernant la même cible. Par conséquent, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel sont considérés comme deux attitudes les plus saillantes dans la prédiction du turnover (Currivan, 1999 ; Griffeth et al., 2000 ; Tett & Meyer, 1993). Dans les années 1980/1990, l'attention principale porte sur la proximité de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel vis-à-vis de l'intention de départ (Burakova et al., 2022). Dans les études menées sur le continent nord-américain, l'engagement organisationnel apparaît comme le seul prédicteur direct de l'intention de départ, tandis que l'effet de la satisfaction au travail est médiatisé par l'engagement (e.g., Agarwal & Sajid, 2017 ; Currivan, 1999 ; Griffeth et al., 2000). Les résultats obtenus dans d'autres contextes culturels (e.g., Burakova et al., 2014 ; Burakova et al., 2022 ; Hsu & Liao, 2016 ; Semmer et al., 2014) contredisent cette conclusion. La réponse fut apportée par l'unique méta-analyse sur le sujet (Saridakis et al., 2018) d'après laquelle quatre types d'articulations sont possibles entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel : 1) satisfaction \rightarrow engagement ; 2) engagement \rightarrow satisfaction ; 3) engagement \Leftrightarrow satisfaction ; 4) absence de relation. Ce débat fut clos suite à la remise en cause des modèles inspirés par la théorie de l'action planifiée (Currivan, 1999 ; Griffeth et al., 2000 ; Mobley et al., 1979). En effet, Lee et Mitchell (1996) proposent en guise d'alternative le modèle dépliant du turnover (*unfolding turnover model*), qui remet en question trois postulats des modèles antérieurs : 1) l'insatisfaction au travail est un facteur déclencheur du turnover ; 2) l'individu identifie les alternatives à l'emploi actuel ; 3) l'emploi actuel est comparé avec des alternatives, ce qui permet de prendre la décision de l'abandonner ou de le maintenir. A la différence, Lee et Mitchell (1994) avancent que le turnover : 1) ne se déclenche pas uniquement par l'affect ; 2) ne suppose pas toujours une recherche d'alternatives ; 3) peut résulter d'un jugement de compatibilité et non nécessairement de la comparaison des choix. En revanche, le turnover s'expliquerait par la réponse que les

individus émettraient suite à l'expérience d'un choc, un événement particulier et discordant qui déclencherait le processus de prise de décision de quitter l'emploi actuel (Lee & Mitchell, 1994 ; Lee et al., 1996). Cette proposition conceptuelle permet finalement d'expliquer le turnover par des facteurs autres que les évaluations subjectives, telles les attitudes au travail. Les prédicteurs du turnover peuvent se situer à différents niveaux : des attentes de la famille, l'état du marché de travail, etc. (e.g., Rubenstein et al., 2018). Dans les années 2000, Mitchell et al. (2001) proposent la théorie de l'intégration au travail selon laquelle les facteurs externes peuvent affecter la prise de décision de maintenir ou d'abandonner son emploi. Maertz et Campion (2004) développent cette idée et proposent une liste de forces motivationnelles correspondant aux raisons du turnover volontaire. Ces forces, définies comme catégories de motifs guidant les décisions d'abandon (*leaving*) ou de maintien (*staying*) d'emploi, sont au nombre de huit : 1) affectives, 2) alternatives, 3) normatives, 4) constitutives, 5) contractuelles, 6) comportementales, 7) calculatoires et 8) morales (Maertz & Griffeth, 2004, p. 669). Différentes combinaisons de ces forces donnent lieu à quatre profils d'abandon : 1) abandon impulsif (*impulsive quitters*) ; 2) abandon comparé (*comparison quitters*) ; 3) abandon planifié (*preplanned quitters*) et ; 4) abandon conditionnel (*conditional quitters*). Deux de ces 4 profils sont identifiés pour la première fois. Il s'agit des *preplanned quitters*, qui prennent la décision de partir à un moment prédéfini dans le temps, et des *impulsive quitters*, qui partent sans avoir trouvé une alternative d'emploi (Maertz & Griffeth, 2004). A cette époque de remise en question du rôle de la satisfaction et de l'engagement dans le turnover, un nouveau terme apparaît. Woo et Maertz (2012), qui insistent sur la distinction entre les antécédents (ce qui précède) et les raisons (ce qui explique) du turnover, avancent la notion de raison d'abandon. Comparées à celle-ci, les attitudes, mises en avant comme principaux déterminants du turnover dans les modèles antérieurs, sont dorénavant pensées comme signaux d'alerte. Elles peuvent informer du risque de turnover, mais ne l'expliquent pas (Maertz & Campion, 2004 ; Hom et

al., 2012 ; Holtom et al., 2017). Pour résumer ces itérations conceptuelles, dans les années 2010, le turnover et l'intention de turnover sont étudiés en lien avec leurs antécédents⁴, les chocs⁵ (Lee & Mitchell, 1996 ; Holtom et al., 2017), les raisons⁶ (Woo & Maertz, 2012) ou les forces⁷ (Hom et al., 2012).

Le modèle des états proximaux de retrait (Hom et al., 2012)

A partir des travaux cumulés au sujet du turnover, Hom avec ses collaborateurs proches initie une réflexion autour du déterminisme du turnover. Le terme « antécédent du turnover » est employé pour désigner toute variable qui apparaîtrait avant l'intention de départ sur le continuum temporel (Hom et al., 2012 ; Hom et al., 2017). Les attitudes sont considérées comme des signaux d'alerte (Hom et al., 2017), alors que les véritables raisons du turnover sont appelées les « pourquoi », « *whys* » en anglais (e.g., Holtom et al., 2017 ; Woo & Maertz, 2012). En 2012, Hom et collaborateurs proposent le modèle des états proximaux de retrait (*Proximal Withdrawal States Model, PWSM*) qui intègre la majorité des modèles antérieurs (Figure 1). Sa pertinence dans la prédiction du turnover est de plus en plus reconnue dans les travaux empiriques et dans les méta-analyses récents (Holtom et al., 2017 ; Holtom et al., 2020 ; Hom et al., 2017 ; Lee et al., 2017 ; Li et al., 2016). La particularité du PWSM consiste à introduire le contrôle volitionnel individuel qui affecterait l'accomplissement de l'action désirée (Hom et al., 2012 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022). En effet, les conceptualisations antérieures fondées sur l'idée de la prépondérance des attitudes au travail dans le processus de turnover/retrait ne correspondaient qu'au degré élevé du contrôle volitionnel (« *je suis en*

⁴ Phénomènes qui apparaissent plus tôt dans le temps sans nécessairement expliquer l'intention de turnover.

⁵ Définis comme événements particulièrement discordants.

⁶ Définies comme expressions naturalistes des causes d'un comportement.

⁷ Définies comme motifs déclenchant le processus décisionnel en lien avec l'abandon ou le maintien d'emploi.

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

mesure d'accomplir l'action envisagée, je pars/reste parce que je le souhaite ») (Li et al., 2016). Or, les personnes qui maintenaient l'emploi en l'absence d'alternatives ou celles qui l'abandonnaient à cause des pressions externes subies n'étaient pas prises en compte. L'introduction du contrôle volitionnel se traduit par la distinction entre deux groupes d'antécédents de retrait. Le premier groupe englobe les antécédents de préférence qui résultent en choix de l'action désirée soit de maintien soit d'abandon de l'emploi. Le deuxième renvoie aux antécédents de contrainte, qui expliquent si l'action désirée est accomplie (contrôle élevé) ou non (contrôle faible) (Figure 1). En effet, les personnes, qui souhaitent maintenir l'emploi et sont en mesure d'agir en accord avec leur choix (maintien par choix), démontrent des degrés élevés de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel, tout comme les personnes qui souhaiteraient rester, mais sont contraintes de partir (abandon par contrainte) (Liu & Raghuram, 2022). Alors que les degrés de satisfaction et d'engagement demeurent comparables dans ces deux profils, le degré de contrôle volitionnel varie (Hom et al., 2012 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022).

A l'instar des travaux de Lee & Mitchell (Lee & Mitchell, 1994 ; Lee et al., 1996 ; Mitchell et al., 2001), Hom et al. (2012) associent les antécédents de préférence (Figure 1) aux idéaux que les individus développent à propos de leurs domaines de vie, aux valeurs qui s'y rattachent, ainsi qu'à l'autonomie d'action dont ils disposent. Avant de décrire les différentes forces qui s'apparentent aux antécédents de préférence, il est important de préciser le rôle que le concept d'intégration joue dans le PWSM (Hom et al., 2012), car il y est mobilisé à plusieurs reprises. L'intégration au travail (*job embeddedness*) est conçue comme une inertie positive associée à l'attachement à un endroit plaisant et confortable (Peltokorpi & Allen, 2023). Elle se développe grâce aux liens que l'employé tisse avec son travail à travers trois aspects : 1) la cohérence entre la personne et son travail ; 2) des liens positifs avec les gens au travail ; 3) l'évitement des pertes

potentielles associées à l'abandon de l'emploi (Allen et al., 2016 ; Burton et al., 2010 ; Felts et al., 2009 ; Kiazad et al., 2015). Les liens avec les autres se développent à la fois dans le contexte professionnel (*on-the-job embeddedness*) et en dehors de celui-ci (*off-the-job embeddedness*) (Peltokorpi & Allen, 2023). La principale fonction des différentes forces de préférence correspond à la préservation de l'image de soi positive. Les forces affectives renvoient à l'évaluation de la cohérence entre l'individu et son environnement professionnel. L'emploi est maintenu lorsque cette évaluation s'avère positive, car l'employé est émotionnellement attaché au travail qui lui permet de satisfaire ses besoins (Kiazad et al., 2014). Quant aux forces calculatoires, elles traduisent la perception positive des perspectives professionnelles/organisationnelles. Les forces constitutives correspondent à l'attachement aux collègues (*on-the-job links*) et aux liens extraprofessionnels (*off-the-job links*) qui peuvent favoriser le maintien de l'emploi grâce à la satisfaction du besoin d'affiliation. Dans le PWSM, ces deux types de liens apparaissent sous deux formes d'intégration, l'intégration dans le travail (*on-the-job embeddedness*) et l'intégration en dehors du travail (*off-the-job embeddedness*) (Peltokorpi & Allen, 2023). La discrimination et le harcèlement au travail sont des exemples de forces constitutives à modalité négative. Les forces morales renvoient aux valeurs intrinsèques que les employés cherchent à retrouver dans l'activité professionnelle et le contexte organisationnel (Hom et al., 2012 ; Maertz & Campio, 2004). Les pratiques RH favorisant l'intégration des employés (*embedding HR practices*) ont pour objectif de rendre le travail intrinsèquement satisfaisant. Cette force, tout comme les forces affectives et constitutives, fait appel à l'intégration au travail. A la différence des forces affectives, les raisons de l'inertie positive au travail sont rationnelles. La personne souhaite maintenir son emploi, car elle y trouve des avantages, par exemple, des dispositifs d'accompagnement familial (crèche, activités pour enfants, horaires flexibles).

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

Les antécédents de contrainte sont liés au contrôle volitionnel (Hom e al., 2012 ; Liu & Raghuram, 2022) et expriment la possibilité physique d'accomplir l'action désirée (Figure 1). En d'autres termes, il s'agit des facteurs externes qui peuvent contraindre l'employé dans l'exécution de l'action désirée. Certaines forces reposent sur le cadrage législatif qui régit la relation entre l'employeur et l'employé. Les forces légales traduisent les contraintes que le contrat de travail impose à l'employé y compris la pression de l'employeur. Les forces relatives à l'arrêt d'emploi correspondent aux différentes modalités de la rupture du contrat de travail. Le système de protection de l'emploi concerne un niveau plus macroscopique, c'est-à-dire, la législation du pays et la marge de manœuvre accordée aux syndicats professionnels. D'autres forces sont en lien avec la perception que l'entourage de l'employé peut avoir de son emploi. Il s'agit notamment des forces normatives (pression de la part de la communauté et de la famille) et comportementales (sacrifices engendrés par l'emploi vis-à-vis de l'entourage et de la famille). Les pratiques RH orientées vers la performance expriment la pression exercée par le biais de la surveillance et de l'évaluation de la performance (Hom et al., 2012 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022). Les pratiques de résiliation justes, par exemple, le versement d'indemnités ou l'accompagnement de l'employé dans sa réorientation professionnelle, peuvent faciliter ou contraindre les départs.

D'après le PWSM (Hom et al., 2012), le croisement des antécédents de préférence, qui expriment l'action souhaitée (abandon versus maintien d'emploi), avec les antécédents de contrainte, qui correspondent à la possibilité d'accomplir une telle action (librement versus sous contrainte), donne lieu à quatre profils : 1) maintien par choix (*enthusiastic stayer*), 2) maintien par contrainte (*reluctant stayer*), 3) abandon par choix (*enthusiastic leaver*) et 4) abandon par contrainte (*reluctant leaver*). Lorsque les antécédents de préférence prennent la modalité positive, l'emploi est maintenu. A contrario, la modalité négative conduit à la formation de

l'intention de l'abandonner. Lorsque les antécédents de contrainte affectent faiblement la personne, elle peut délibérément agir en accord avec son désir. Le maintien par choix (Profil 1) correspond à : des niveaux élevés de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel ; l'intégration dans l'emploi grâce aux bonnes relations de travail ; la cohérence entre les attentes et la réalité ; et surtout un grand contrôle sur le maintien d'emploi désiré (absence de pression de la part de la famille et de la part de l'employeur, ainsi que d'effets de facteurs externes (Li et al., 2016). Le Profil 4 « Abandon par contrainte » est proche du Profil 1. Seul, le degré de contrôle volitionnel varie ; il est faible dans le Profil 4 (Li et al., 2016). Par exemple, lorsque le conjoint de l'employé est insatisfait de l'indisponibilité de celui-ci à la maison, il peut exercer de la pression qui diminuerait le contrôle volitionnel de l'employé et le conduirait à réaliser une action non désirée (quitter son emploi pour préserver sa vie familiale). L'abandon par choix (Profil 3) est le contraire du maintien par choix ; il correspond à l'évaluation négative de son contexte professionnel. Le maintien par contrainte (Profil 2), quant à lui, signifie que l'employé, malgré une perception négative du contexte professionnel, maintient son emploi (Li et al., 2016). D'après Liu et Raghuram (2022), ce profil est le moins favorable pour l'employeur, car il est associé à des niveaux faibles de la performance au travail.

-- Insérer Figure 1 ici --

Même si les études empiriques qui sollicitent le PWSM (Hom et al., 2012) demeurent encore peu nombreuses (Allen et al., 2016 ; Burakova et al., 2020 ; Burakova et al., 2022 ; Holtom et al., 2020 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022 ; Moon & O'Brien, 2023 ; Peltokorpi & Allen, 2023 ; Salin & Notelaers, 2017), elles apportent des conclusions prometteuses. La plupart de ces travaux examinent le PWSM partiellement : par exemple, le rôle du déséquilibre entre les sphères de vie (forces normatives) (Burakova et al., 2020), les politiques

organisationnelles (pratiques RH favorisant l'intégration) (Burakova et al., 2022), l'interaction entre l'intégration au travail (forces constitutives) et l'insécurité de l'emploi (forces légales) (Peltokorpi & Allen, 2023), etc. D'après Peltokorpi et Allen (2023), l'intégration modère l'effet néfaste de l'insécurité de l'emploi sur le turnover. Au-delà des effets sur le maintien/abandon de l'emploi, certaines études questionnent la performance au travail et l'état de santé psychologique des employés en fonction de leur profil. Par exemple, Moon et O'Brien (2023) indiquent que les employés ayant une volonté de rester et un degré élevé de contrôle volitionnel (maintien par choix) démontrent de meilleurs niveaux de performance et ressentent davantage de bien-être comparés aux employés qui restent à cause de l'absence d'alternatives (maintien par contrainte). Allen et al. (2016) avertissent que les employés dont l'intégration au travail est associée aux conditions défavorables sont plus souvent exposés à l'épuisement professionnel et à la dégradation de la santé physique. Selon Salin et Notelaers (2017), le harcèlement au travail (forces constitutives) prédit l'intention de départ. Chez les employés harcelés, qui se sentent obligés de rester (maintien par contrainte), la performance au travail diminue progressivement dans le temps. Holtom et al. (2020) complètent que le maintien par contrainte s'explique par l'intégration organisationnelle négligée, l'absence d'alternatives d'emploi et s'accompagne par une faible performance au travail.

Seulement deux études empiriques ont réussi à examiner le PWSM (Hom et al., 2012) dans son intégralité y compris à travers l'analyse comparative des profils de maintien et d'abandon. L'objectif de la première étude (Li et al., 2016) consiste à examiner les principaux postulats du modèle. Elle confirme que chez les employés qui correspondent au Profil 1 (maintien par choix) et au Profil 4 (abandon par contrainte), sont observés des niveaux de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel et d'intégration au travail comparablement élevés. En revanche, les employés associés aux Profils 2 (maintien par contrainte) et 3 (abandon par choix)

perçoivent négativement leur contexte professionnel. L'intention de départ chez les quatre profils étudiés ne s'explique pas de la même manière. Chez les employés avec un faible degré de contrôle (Profil 2, maintien par contrainte, et Profil 4, abandon par contrainte), la satisfaction et l'intégration au travail ne prédisent pas l'intention de départ. Globalement, les antécédents attitudinaux considérés comme déterminants du turnover dans le passé (Hulin et al., 1985 ; Griffeth et al., 2000 ; March & Simon, 1958 ; Mobeley, 1977) n'apparaissent plus comme tels lorsque les profils d'abandon/maintien sont distingués selon le degré de contrôle sur l'action désirée (Li et al., 2016). La deuxième étude (Liu & Raghuram, 2022) confirme que chacun des quatre profils est associé à des niveaux variables de satisfaction au travail, d'engagement organisationnel, d'intégration au travail, de conflit travail-famille, d'alternatives d'emploi et de performance au travail. En effet, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel affectif agissent comme signaux d'alerte⁸ fiables annonçant un éventuel abandon de l'emploi dans un futur proche. Liu et Raghuram (2022) proposent de porter une attention particulière au profil de maintien par contrainte, c'est-à-dire, à des personnes qui conservent un emploi en absence d'alternatives de revenu. Ce profil est associé à un niveau de performance au travail moindre.

Pour résumer, les avantages du PWSM (Hom et al., 2012) sont les suivants : 1) le caractère intégrateur qui reflète les développements conceptuels majeurs dans la recherche sur le turnover ; 2) la prise en compte du contrôle volitionnel sur la mise en place de l'action désirée (de maintien ou d'abandon d'emploi) ; et 3) la différenciation entre les profils de maintien et d'abandon d'emploi en fonction de l'action désirée et du degré de contrôle volitionnel. Quant à ses limites, elles renvoient à : 1) la complexité du modèle ayant un nombre de paramètres

⁸ Le terme « proxy » est utilisé dans le texte originel (Hom et al., 2012).

difficile à tester en une seule étude ; et 2) la conception générique qui risque de ne pas saisir les particularités de tous les contextes professionnels. La compréhension des avantages du PWSM et le souhait de minimiser ses limites nous ont conduit à la conclusion qu'une étude qualitative exploratoire doit être réalisée avant l'examen du modèle complet sur une population aussi spécifique que celle des SPV français. Jusqu'à ce jour, les études se sont concentrées uniquement sur la compréhension des « pourquoi » de l'abandon de l'activité de SPV, alors que les raisons du maintien restaient ignorées. Notre étude s'intéresse aux deux à la fois et tente d'établir des profils de maintien de l'activité de SPV par choix ou contrainte et d'abandon par choix ou contrainte en s'appuyant sur le modèle des états proximaux de retrait (Hom et al., 2012).

Méthode

Contexte de l'étude

La présente étude a été réalisée au sein d'un SDIS comptant plusieurs dizaines de centres de secours répartis sur plusieurs groupements territoriaux qui assurent des missions opérationnelles, administratives et techniques. Ce service est représenté par plusieurs milliers d'agents dont 74% sont des SPV (DGSCGC, 2020)⁹. La collaboration avec le SDIS a été mise en place dans l'objectif double. Premièrement, il s'agissait de mener une étude exploratoire qui nous permettrait de systématiser les connaissances relatives aux facteurs du turnover chez les SPV français (Burakova et al., 2014 ; 2020 ; 2022) sous forme d'un modèle intégrateur.

⁹ Dans cette section, nous ne présentons pas les chiffres précis dans le but de préserver l'anonymat du SDIS en question.

Deuxièmement, le SDIS souhaitait appuyer les réflexions menées au sein de son comité consultatif départemental des SPV par les résultats scientifiques.

Stratégie analytique

Nous avons mis en place un plan d'étude qualitatif exploratoire-descriptif afin d'identifier les antécédents du départ et du maintien propre à l'activité de SPV. En effet, notre étude est à la fois descriptive, car nous cherchons à mieux comprendre et à expliquer un phénomène, mais elle possède également un aspect exploratoire, car le modèle de référence n'a jamais été transposé dans son intégralité (Privitera, 2017). L'étude s'est déroulée en 7 étapes :

1. Nous avons diffusé, par voie électronique, une invitation à déclarer l'intention de participation auprès de l'ensemble des SPV d'un même SDIS en accord préalable avec celui-ci. 108 SPV nous ont communiqué leur adresse mail ou leur numéro de téléphone après avoir consenti à prendre part à l'étude.
2. Les participants ont été ensuite contactés sur la base de la liste constituée de 108 volontaires. 25 entretiens non-structurés ont été réalisés auprès des personnes qui avaient une disponibilité dans les deux semaines suivant la prise de contact.
3. Les entretiens non structurés ont été analysés dans l'esprit d'établir une articulation entre les récits des SPV et le modèle des états proximaux de retrait (PWSM, Hom et al., 2012). Sur la base de cette articulation, une grille d'entretien semi-structurée a été établie.
4. De la manière similaire à la réalisation des entretiens non-structurés, en fonction des disponibilités accordées, 50 entretiens semi-structurés ont été conduits avec les SPV. Sur ces 50 entretiens, 33 ont été retranscrits et analysés. Nous avons arrêté l'analyse car, au-delà du 30^{ème} entretien, plus aucune information nouvelle n'était apportée.

5. Le matériel textuel a été traité via l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) en mode collaboratif à l'aide de triangulation de chercheurs (Apostolidis, 2005 ; Richards & Hemphill, 2018). Les catégories correspondantes aux thèmes et sous-thèmes ont été d'abord identifiées de manière individuelle par chaque membre de l'équipe de recherche. Ensuite, les sous-thèmes, puis les thèmes ont été validés en panel d'experts.
6. Les entretiens ont été associés à chacun des quatre profils sur la base des réponses données à deux questions. La première question portait sur l'action désirée : « *Dans les six prochains mois, que souhaitez-vous faire par rapport à votre engagement ?* » La deuxième – sur le contrôle volitionnel : « *Comment évaluez-vous votre capacité d'agir en accord avec votre souhait de partir ou de rester ?* ». L'objectif de cette typologie consistait à mieux cerner l'expression de chacune des forces en lien avec le maintien et l'abandon, par choix ou par contrainte.

Participants

Notre échantillon d'entretiens analysés comporte 33 SPV dont 9 femmes (27%). Les participants ont en moyenne 33 ans (ET = 11) et 12 années d'ancienneté en tant que SPV (ET = 11). Les grades sont distribués de manière suivante : 43,7% sont équipiers/sapeurs ; 25% caporaux/caporaux-chef ; 12,5% sergents/sergents-chefs ; 12,5% adjudants/adjudants-chefs et 6,2% sous-lieutenants/lieutenants. Cinquante-sept pour-cent des interviewés sont en couple ou marié(e)s et 46% ont des enfants. Les catégories socioprofessionnelles suivantes caractérisent notre échantillon : 20,8% d'étudiants ; 16,6% d'ouvriers ; 16,6% d'employés ; 12,5% de professions intermédiaires ; 16,6% de cadres et professions intellectuelles supérieures ; 8,3 % d'inactifs ayant déjà travaillé et 8,3% de retraités. La majorité des participants exercent leur activité de SPV dans une caserne mixte (professionnels et volontaires).

Procédure

Notre grille d'entretien semi-structuré exprime l'articulation entre les postulats du modèle PWSM (Hom et al., 2012) et les entretiens non-structurés exploratoires (N=25) réalisés auprès de la population cible. Elle comporte plusieurs blocs thématiques reprenant les forces décrites par Hom et al. (2012) : profil (maintien versus abandon ; par choix versus par contrainte) ; antécédents de préférence ; antécédents de contrainte ; caractéristiques socio-démographiques. Les entretiens semi-directifs étaient réalisés auprès des SPV et enregistrés avec le consentement des participants. La durée moyenne de l'entretien était de 45 minutes. Le lieu de l'entretien dépendait du souhait du SPV : caserne, lieu public ou domicile. Ce choix de méthode a permis de conserver le contenu intégral des données récoltées (Blanchet et al., 1992).

Les entretiens analysés furent retranscrits manuellement afin d'appliquer la méthode d'analyse thématique développée par Braun et Clarke (2006). Cette méthode permet de préserver le contenu sémantique des données et de les traiter dans leur contexte d'origine à la différence de l'analyse de contenu qui implique la décontextualisation des unités d'analyse et le comptage du nombre d'occurrences de ceux-ci dans le récit (Bardin, 2013). La prise en compte de la spécificité du contexte de l'activité de SPV et du fonctionnement des SDIS en France était primordiale au regard de l'objectif de la recherche. En effet, nous étions concernés par la proposition d'un modèle de retrait propre à la population des SPV français et non à la population générale. De ce fait, la décontextualisation des éléments d'analyse, telle qu'elle est pratiquée dans l'analyse de contenu, ne pouvait pas être pertinente. Dans l'objectif d'atteindre une validité d'étude satisfaisante, des thèmes/sous-thèmes ont été établis en plusieurs étapes en accord avec le principe de triangulation des chercheurs (Apostolidis, 2005). En premier lieu, chacun des

auteurs a répertorié les sous-thèmes, puis les thèmes afin d'établir une première organisation des extraits (verbatim). Ensuite, chaque auteur a réalisé individuellement une analyse des données récoltées en l'articulant le PWSM (Hom et al., 2012). Ces analyses et typologies de sous-thèmes/thèmes établies individuellement ont été ensuite croisées dans l'objectif de valider les catégories des antécédents du maintien et de l'abandon de l'activité de SPV. Deux réunions ont été consacrées à l'identification et l'organisation des thèmes. L'étape conclusive consistait à structurer les thèmes et les sous-thèmes et à sélectionner les verbatims les plus représentatifs.

Résultats

Antécédents de préférence et de contrainte

Antécédents de préférence

L'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006) nous a permis d'identifier un certain nombre d'antécédents expliquant le maintien et l'abandon de l'activité de SPV (Tableaux 1 & 2). Pour rappel, il s'agit de deux familles d'antécédents : de préférence et de contrainte, comprenant chacune un certain nombre de forces. Après plusieurs itérations, un établissement et un regroupement des thèmes et des sous-thèmes par chaque chercheur et une mise en commun avec la méthode de triangulation des chercheurs, nous avons convergé vers une organisation reflétant le PWSM (Hom et al., 2012). La plupart des forces identifiées dans ce modèle (Hom et al., 2012) sont observées dans notre étude. Une partie de ces forces prend des formes spécifiques propres au contexte de l'activité de SPV. Par exemple, la force originelle « opportunités de promotion » est déclinée dans notre étude comme « évolution de grade ». Certaines forces du PWSM (Hom et al., 2012), qui s'adressent à la situation du salariat,

s'avèrent non pertinentes au regard du statut particulier des SPV français. En effet, certains aspects juridiques qui régissent la relation entre l'employeur et l'employé, notamment, ceux relatifs au contrat de travail (obligation de présence à des horaires bien définis, indemnités en cas de licenciement, etc.) ne concernent pas les SPV. La différence entre le statut d'employé et celui de volontaire s'est manifestée via la non évocation des forces légales et les pratiques de la résiliation juste dans les récits des SPV (voir Figures 1 et 2).

--- Insérer Tableau 1 ici ---

Les antécédents de préférence, qui expliquent le désir d'abandonner ou de maintenir l'activité de SPV, regroupent les forces affectives, calculatoires, constitutives et les pratiques RH favorisant l'intégration au travail (Tableau 1). Les forces affectives renvoient à l'écart entre les attentes et la réalité de l'activité et sont étroitement liées aux attitudes initiales à l'égard de l'activité (*initial job attitudes*). Si les interventions correspondent à l'idée initiale que le SPV avait de son engagement, il a tendance à maintenir son activité. En revanche, un écart important entre les attentes et la réalité se traduit, à terme, par le désir de partir. « Tu vois les camions-feu, bon, les camions-feu, tu oublies. Toi, ce sera que de l'ambulance » (n°32). La cohérence entre les attentes et la réalité se situe également au niveau des besoins que les SPV cherchent à satisfaire à travers leur engagement citoyen : l'affiliation, l'altruisme, le développement personnel, la performance physique et la vocation. « Ce qui me fait tenir, je pense, [c'est le fait de] se sentir utile » (n°33). Les chocs négatifs correspondent aux interventions que les SPV perçoivent comme « lourdes » en termes de charge émotionnelle. « Une intervention [avec] un blessé ... on n'en ressort pas indemne malheureusement, on touche à la misère des gens » (n°29). La dernière des forces affectives est la reconnaissance sociale perçue. Elle provient de

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

trois sources : les usagers, le SDIS de rattachement et l'entourage proche. « On a vraiment des remerciements ; ça fait plaisir et ça encourage » (n°15).

Les forces calculatoires sont au nombre de deux : 1) l'évolution potentielle dans l'activité de SPV en termes d'ascension de grades et de développement de compétences ; et 2) la gratification dont l'importance dépend de la situation financière initiale du SPV. « Ce qui peut aussi pousser à rester, c'est qu'on a quand même une évolution de carrière » (n°24). « On avance très vite en grade, il est très facile d'avancer en grade. Un SPV peut être presque officier en 10 ans » (n°16).

Les forces constitutives font référence à l'ambiance dans l'activité (ambiance générale, relation homme/femme, etc.), l'ambiance en dehors de l'activité, au harcèlement et à la discrimination. Les catégories évoquées par les SPV en lien avec l'ambiance négative englobent les relations avec les supérieurs, les sapeurs-pompiers professionnels (SPP), les relations intergénérationnelles, ainsi que la discrimination de genre, ethnique et le harcèlement moral. Nous avons retrouvé les forces constitutives à la fois positives (e.g., bonne qualité de relations en caserne) et négatives (e.g., discrimination) en accord avec les propositions de Hom et al. (2012). « Il faut toujours faire ses preuves, ...t'es jugé en permanence » (n°27). « Il y'avait ce soutien, moi, j'ai eu des mecs exceptionnels dans ma caserne » (n°16). « C'est une deuxième famille vraiment » (n°24). « Ce qui me fait rester, clairement, c'est l'équipe » (n°7).

Quant aux pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité de SPV, c'est-à-dire, les actions menées par le service RH afin de renforcer le lien entre le SPV et son activité, son collectif et l'environnement global au SDIS, cinq thèmes ont été identifiés : 1) la qualité de la procédure de recrutement (lien entre les critères de recrutement et les exigences de l'activité de SPV) ; 2)

l'intégration des nouvelles recrues (notamment, le tutorat, le statut de jeune sapeur-pompier et l'intégration générale) ; 3) l'organisation de l'activité ; 4) l'organisation des formations ; 5) la conception de l'espace de travail. « On fait de plus en plus d'intervention et c'est de plus en plus lourd » (n°16). « Avec un encadrement de qualité, c'est vrai qu'avec ce support-là, on ne peut que bien travailler » (n°3). « Nous, les filles, on est une vingtaine, on a deux lits, ça veut dire que quand on est plus que deux à la garde, bah, il y en a une qui dort sur le canapé » (n°7). « Il y a des volontaires à peine arrivés, à peine formés, on les parachute dans un camion... Au retour de l'intervention, c'est « t'as pas fait ci, t'as pas fait ça ». Ce n'est pas le jour du marché qu'on nourrit la poule » (n°32).

Antécédents de contrainte

Les antécédents de contrainte correspondent aux forces externes qui incarnent le contrôle volitionnel sur la réalisation de l'action désirée par SPV, à savoir, de maintenir ou d'abandonner son activité. Il s'agit des forces normatives, comportementales, alternatives, ainsi que du système de protection de l'activité et des pratiques RH orientées vers la performance (Tableau 2).

--- Insérer Tableau 2 ici ---

Le thème d'interface « activité SPV - activité professionnelle - vie privée » renvoie aux forces normatives. Il s'agit des pressions externes qui peuvent contraindre le SPV dans sa volonté de maintenir son activité. Lorsque le conflit entre l'activité de SPV et la vie privée atteint un seuil critique, le SPV décide de mettre fin à son engagement contre son gré. « J'éprouve vachement de difficultés à concilier ... vie familiale, vie privée » (n°4). En l'occurrence, l'équilibre entre

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

les sphères de vie permet au SPV de maintenir son activité sans pression de la part de sa famille. Il « faut trouver ce juste milieu pour réussir à avoir une vie de famille, il faut trouver un équilibre » (n°1).

Les forces comportementales peuvent moduler le désir de maintenir l'activité par des sacrifices trop importants, le plus souvent, dans la sphère familiale. « Ma fille, qui a 27 ans, je ne l'ai pas vue grandir, parce que je me suis engagée » (n°9). "Les compagnons, au bout d'un moment, ils ont du mal à accepter » (n°14). La sphère professionnelle peut également être concernée par de sacrifices potentiels. « Je ne prends des gardes que les nuits exclusivement, je limite de plus en plus, parce que forcément ça pèse sur mon activité professionnelle » (n°16).

Les forces alternatives représentent les opportunités financières externes qui peuvent compromettre le souhait d'exercer l'activité de SPV. A contrario, l'absence d'opportunités attrayantes explique le maintien de l'activité de SPV par contrainte. « Honnêtement, je ne ferais pas volontaire si ce n'était pas payé » (n°32). « Si j'avais assez de moyens de vivre correctement sans les pompiers, j'arrêteraient » (n°27).

Quant au système de protection de l'activité de SPV, le seul thème identifié dans les récits était celui de sécurité des interventions définie en accord le statut particulier de SPV en France (Loi n° 2011-851, 2011). « Ce n'est pas un métier à risque ? Il faudrait peut-être réfléchir ! » (n°7). « Les réquisitions qu'on reçoit souvent [sont] : « personne agitée, personne violente ». Mais ... s'il est marqué « personne violente », il serait logique qu'on ait la police derrière » (n°17).

Enfin, les pratiques RH orientées vers la performance s'articulent autour de deux thèmes : 1) la récompense contingente pensée en termes de cohérence entre le degré du risque et la rétribution

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

monétaire ; et 2) l'aptitude physique évaluée par un dispositif de contrôle médical. « Je trouve que parfois on ne nous donne pas assez ... on ne nous motive pas assez » (n°27).

Après avoir exploré la pertinence du PWSM par rapport au contexte d'exercice de l'activité de SPV, nous proposons la présentation des profils identifiés selon les réponses aux questions sur l'action désirée et le degré de contrôle volitionnel.

Profils du maintien et de l'abandon

Les profils sont attribués en accord avec les réponses données à deux questions portant sur l'action désirée (maintien versus abandon de l'activité) et le contrôle volitionnel. Parmi les trente-trois participants, vingt-deux personnes correspondent au profil de maintien par choix (67% de l'échantillon), trois – au profil de maintien par contrainte (9% de l'échantillon), quatre – au profil d'abandon par choix (12% de l'échantillon) et quatre – au profil d'abandon par contrainte (12% de l'échantillon). L'analyse des récits ainsi regroupés nous a permis de mieux comprendre le lien entre les différentes forces correspondant aux antécédents de contrainte et de préférence et les profils comportementaux.

Maintien par choix (Profil 1)

Le profil de maintien de l'activité de SPV par choix (Tableau 3) est associé à la modalité positive des forces affectives, calculatoires, constitutives et les pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité. Notamment, le SPV, qui souhaite maintenir son activité et qui ne subit pas de contraintes externes dans ce choix, trouve une cohérence entre les interventions et ses attentes initiales et ressent de la reconnaissance sociale de la part des usagers et du SDIS. Il

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

a une perception positive de l'évolution de carrière et de la gratification. Une bonne ambiance dans l'activité et une possibilité de socialisation en dehors de la caserne expliquent également son désir de maintenir l'engagement. Enfin, les pratiques RH facilitant la formation, l'intégration et la réalisation des interventions concluent ce tableau positif. Quant aux antécédents de contrainte, nous constatons l'absence de conflit entre les sphères de vie (forces normatives) et de sacrifices engendrés par l'activité de SPV (forces comportementales).

--- Insérer Tableau 3 ici ---

Maintien par contrainte (Profil 2)

Le profil de maintien de l'activité de SPV par contrainte (Tableau 3) est caractérisé par une volonté de maintenir l'engagement citoyen soit pour les avantages qu'elle procure, soit pour la qualité de liens établis avec les collègues. Les forces constitutives prennent la modalité positive, notamment, à travers une bonne ambiance dans l'activité et en dehors de l'activité. Quant aux antécédents de contrainte, le maintien de l'activité de SPV s'explique par l'importance de la gratification qui, en absence d'autres possibilités de compléter le revenu principal, s'avère indispensable.

--- Insérer Figure 3 ici ---

Abandon par choix (Profil 3)

Le profil d'abandon de l'activité de SPV par choix (Tableau 3) correspond au versant négatif des antécédents de préférence. Il s'agit d'abord des forces affectives négatives : un écart

considérable entre les attentes et la réalité de terrain ; les attitudes initiales négatives à l'égard de l'activité ; les chocs émotionnels subis au cours des interventions. De plus, le SPV perçoit la reconnaissance de la part des usagers et du SDIS comme insuffisante. Les forces constitutives se manifestent sous forme de harcèlement ou d'intimidation. Au niveau des pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité, la faible variabilité des types d'interventions et l'inadéquation entre le risque encouru et la rétribution monétaire explique le désir d'abandonner l'activité de SPV.

Les antécédents de contrainte s'expriment également à travers la modalité négative. Ainsi, les forces normatives prennent forme de conflit entre les sphères de vie, c'est-à-dire, de l'empiètement de l'activité de SPV sur l'emploi principal et/ou sur la vie personnelle du SPV. Les forces comportementales se traduisent par d'importants sacrifices requis par l'engagement volontaire. Certaines personnes perçoivent la sécurité des interventions comme insuffisante.

Abandon par contrainte (Profil 4)

Le profil d'abandon de l'activité de SPV par contrainte (Tableau 3) décrit les SPV qui souhaiteraient poursuivre leur activité, mais qui se retrouvent contraints de l'abandonner. La plupart des antécédents de préférence favorisent le maintien, alors que les antécédents de contrainte réduisent le contrôle volitionnel sur cette issue désirée. Au niveau des forces affectives, les SPV expriment une appréciation de l'activité de SPV. Les forces constitutives, telle la bonne ambiance à la fois en caserne et en dehors, prennent également la modalité positive. En revanche, les pratiques RH favorisant l'intégration des SPV dans leur activité ne sont pas perçues comme satisfaisantes à cause de l'organisation des formations et l'organisation de l'activité inappropriées.

Les contraintes externes expliquant le départ correspondent aux forces comportementales et normatives : le conflit entre les sphères de vie et les sacrifices imposés par l'activité de SPV.

Adaptation du modèle de Hom et al. (2012)

À partir des résultats de cette étude qualitative, nous avons adapté le PWSM (Hom et al., 2012 ; Figure 1) à la réalité de l'activité des SPV (Figure 2). Quant aux antécédents de préférence, quatre sur six forces identifiées par Hom et al. (2012) correspondent à la réalité de la population cible : 1) forces affectives ; 2) forces calculatoires ; 3) forces constitutives ; et 4) pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité. Au niveau des forces affectives, la cohérence entre la personne et son activité (*person-job fit*) a été remplacée par l'écart entre les attentes et la réalité. Deux thèmes ont été ajoutés aux forces calculatoires : l'évolution de grade et la gratification perçue. Tout en respectant l'identification des liens appelés « on-the-job » et « off-the job links » comme aspects des forces constitutives dans le modèle originel, nous avons distingué l'ambiance dans l'activité et l'ambiance en dehors de l'activité de SPV. Également, dans la catégorie de forces constitutives, nous avons rassemblé deux aspects, tels que l'intimidation et le harcèlement au travail, sous rubrique « discrimination ». Quant aux pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité, nous avons proposé des catégories correspondant à la réalité de l'activité de SPV : la qualité du recrutement, l'intégration des nouvelles recrues, l'organisation de l'activité, l'organisation des formations et la conception l'espace de travail (Figure 2). Les forces morales/éthiques et les alternatives personnelles ne semblent pas être pertinentes au regard de la particularité de l'activité de SPV. Les forces morales/éthiques, qui d'après Hom et collègues (2012) renvoient aux choix guidés par les valeurs personnelles, chevauchent avec les forces affectives qui s'expriment via la cohérence entre les attentes et la réalité de l'activité.

Nous avons opté pour la fusion de ces catégories en une seule. Les alternatives personnelles peuvent apparaître dans le contexte d'un emploi présentant une source de revenu exclusive, alors que l'activité de SPV ne peut pas être comparée à l'activité salariale (Loi n° 2011-851, 2011).

Au niveau des antécédents de contrainte (Figure 2), cinq des sept forces proposées par Hom et al. (2012) sont maintenues dans le modèle ajusté aux SPV français : 1) forces normatives ; 2) forces comportementales ; 3) forces alternatives ; 4) système de protection de l'activité ; et 5) pratiques RH orientées vers la performance. Les forces normatives chez les SPV correspondent à l'interface « activité SPV - activité professionnelle - vie privée ». Il s'agit de l'articulation entre trois sphères de vie du SPV qui s'avère soit harmonieuse soit conflictuelle. Les forces comportementales sont identiques à celles du modèle originel et s'expriment via les sacrifices engendrés par l'engagement citoyen. Les forces alternatives chez les SPV correspondent aux alternatives financières. Quant aux forces relatives à la protection, uniquement la sécurité des interventions s'avère pertinente au regard du statut particulier des SPV. Enfin, parmi les pratiques RH orientées vers la performance, nous retrouvons la récompense contingente (qui remplace la gestion de la performance) et l'aptitude physique perçue (Figure 2). Les forces légales et les pratiques de résiliation justes ne figurent pas parmi les antécédents de contrainte dans le modèle ajusté au contexte de l'activité de SPV pour la même raison que les alternatives personnelles (antécédents de préférence). N'étant pas un emploi (Loi n° 2011-851, 2011), l'activité de SPV offre une plus grande marge de manœuvre en termes d'investissement des individus dans les activités organisationnelles, mais également en termes d'intégration progressive et de la résiliation de l'engagement citoyen. Le retrait de l'activité de SPV peut prendre forme d'indisponibilité pour les gardes et astreintes dans un premier temps, puis de départ définitif par la suite, ceci sans aucune sanction financière ou administrative.

Discussion

Déclinaison du modèle des états proximaux de retrait à l'activité de SPV

Notre étude visait à transposer le modèle des états proximaux de retrait (PWSM, Hom et al., 2012) à la réalité de l'activité de SPV en France. Nous avons cherché à concrétiser les antécédents du maintien et de l'abandon de l'activité de SPV à travers quatre profils distincts : 1) maintien par choix ; 2) maintien par contrainte ; 3) abandon par choix et 4) abandon par contrainte. L'analyse du matériel empirique nous a permis de proposer un modèle spécifiant les antécédents de préférence et de contrainte chez les SPV (Figure 2). Celui-ci reprend en majorité les antécédents du PWSM (Hom et al., 2012) et avance des antécédents propres à l'activité de SPV.

Antécédents de préférence

Les antécédents de préférence déterminent l'action que le SPV désire entreprendre vis-à-vis de son activité. D'après Hom et al. (2012), ces antécédents regroupent les forces affectives, calculatoires, constitutives, ainsi que les pratiques RH favorisant l'intégration du SPV dans son activité et son SDIS de rattachement. Toutes ces forces, à l'exception des alternatives personnelles, sont identifiées à travers les récits des SPV.

Les forces affectives contribuent au maintien des SPV par le biais de l'intégration dans l'activité (Felps et al., 2009 ; Halbesleben & Wheeler, 2008 ; Holtom et al., 2020 ; Hom et al., 2012 ;

Kiazad et al., 2015). Le SPV recherche une adéquation entre les exigences de l'activité, d'une part, et ses capacités et connaissances, d'autre part. Lorsque cette adéquation est atteinte, le SPV réussit à développer des liens forts avec son activité (Halbesleben & Wheeler, 2008), ce qui l'amène à ressentir de la satisfaction à l'égard de celle-ci et, donc, au désir de la maintenir (Andela & van der Doef, 2019 ; Kristof-Brown et al., 2005). En revanche, un écart important entre les attentes et la réalité de terrain conduit le SPV à l'abandon de son activité (Van Vitanen, 2018 ; Yu, 2013). Il revient de souligner que l'intégration dans l'activité est toujours étroitement liée à son caractère vocationnel¹⁰, qui se manifeste à travers la passion, le sens accordé à l'activité, l'orientation prosociale et l'identité sociale (Duffy et al., 2018). La passion, aspect le plus saillant de la vocation, est régulièrement évoquée dans les récits des SPV. En deuxième lieu est évoquée la reconnaissance sociale qui traduit deux autres facettes de la vocation : l'utilité et le sens (Vianello et al., 2018). L'absence ou l'affaiblissement de la vocation sont observés en lien avec le désir d'abandonner l'activité de SPV, ce en cohérence avec les travaux systématiques (e.g., Duffy et al., 2018 ; Vianello et al., 2018). Finalement, les chocs vécus au cours des interventions (par exemple, décès d'un enfant mineur ou d'un collègue), dans un premier temps, affaibliraient l'intégration dans l'activité de SPV et, dans un deuxième temps, conduiraient au départ en accord avec le modèle dépliant du turnover (Burton et al., 2010 ; Lee et al., 1996, 1999).

Les forces calculatoires favorisent le maintien de l'activité de SPV via les avantages actuels ou anticipés (Liu & Raghuram, 2022 ; Maertz & Campion, 2004). Chez les SPV, ces forces correspondent à la rapidité perçue de l'évolution de grade et à la gratification associée à cette

¹⁰ Vocation (*calling* en anglais) est considérée comme une force particulière, qui sous-entend une importance forte de la contribution prosociale et qui dirige une personne vers un choix occupationnel donné (Duffy et al., 2018).

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

évolution (Ministère de l'Intérieur, 2020). L'évolution de grade et de gratification ralentie serait donc à l'origine de l'abandon de l'activité de SPV (Mobley et al., 1979).

Les forces constitutives se rattachent également au concept d'intégration dans l'activité (e.g., Peltokorpi & Allen, 2023) et correspondent à l'appréciation des relations à la fois dans le cadre d'activité de SPV et en dehors de celui-ci. Chez les SPV, les relations sont dirigées vers plusieurs cibles : collègues SPV, collègues SPP et supérieurs hiérarchiques. La discrimination et le harcèlement vécus ou observés en caserne détériorent la qualité perçue des relations et conduisent, à terme, au désengagement des SPV. A la différence, les liens forts maintenus dans le contexte de l'activité et en dehors de celui-ci (par exemple, le temps libre passé avec les collègues du SDIS) renforcent l'intégration dans l'activité et ainsi préviennent son abandon (Peltokorpi & Allen, 2023 ; Felps et al., 2009 ; Li et al., 2016 ; Mitchell, 2001). Les forces constitutives sont considérées comme intrinsèques au travail : les employés s'identifient à leurs équipes et leaders (Hom & Xiao, 2011 ; Sluss & Ashforth, 2008) lorsqu'ils partagent les mêmes valeurs (Kristof-Brown & Guay, 2011).

Les pratiques RH favorisant l'intégration dans l'activité de SPV et dans le SDIS se déclinent sous formes d'appréciation de l'organisation de l'activité, de l'organisation des formations et de la politique de recrutement et d'intégration. Ces pratiques consistent à offrir aux SPV un cadre d'exercice agréable qui leur permet de gérer la sphère familiale en accord avec leurs besoins et de tisser rapidement des liens avec le collectif. L'organisation peu commode des gardes et/ou des formations, ainsi qu'une politique RH opaque augmenteraient la probabilité d'abandon (Liu & Raghuram, 2023).

Antécédents de contrainte

Les antécédents de contrainte se rapportent au contrôle volitionnel perçu, plus concrètement, à la marge de manœuvre dont dispose le SPV afin d'accomplir l'action désirée (Hom et al., 2012 ; Liu & Raghuram, 2022). Cette famille d'antécédents comprend, chez les SPV, les forces normatives, les forces comportementales, les forces alternatives, le système de protection de l'activité et les pratiques RH orientées vers la performance. Toutes ces forces peuvent restreindre la liberté d'action perçue par le SPV (Mowday et al., 1982).

Les forces normatives renvoient aux conséquences de la conciliation des sphères de vie (Hom et al., 2012 ; 2017 ; Li et al., 2016), qui s'articule via l'équilibre, le conflit et l'enrichissement (e.g., Casper et al., 2017). L'équilibre traduit la satisfaction à l'égard de la distribution du temps et des ressources entre les sphères de vie du SPV. Le conflit est vécu comme empiètement d'une sphère sur une autre, effet négatif du fonctionnement dans une sphère de vie sur une autre (e.g., Burakova et al., 2020). L'enrichissement signifie l'amélioration de la qualité d'un rôle donné grâce aux expériences positives acquises dans un autre rôle (Greenhaus & Powell, 2006). Chez les SPV, l'aspect le plus saillant de la conciliation des sphères de vie est le conflit (Burakova et al., 2020 ; Cowlshaw et al., 2011 ; Malinen & Mankkinen, 2018). Le conflit prolongé conduit à terme à l'abandon de l'activité de SPV (Burakova et al., 2020 ; Hom et al., 2017 ; Rubenstein et al., 2018).

Les forces comportementales renvoient aux sacrifices que l'activité de SPV induit dans les sphères familiale et professionnelle. Sous pression de son employeur et/ou de sa famille, le SPV abandonnerait son activité au profit de l'activité professionnelle ou de sa vie de famille (Burakova et al., 2020 ; Hom et al., 2012 ; Liu & Raghuram, 2022).

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

Les forces alternatives correspondent aux opportunités financières offertes par le marché du travail (Maertz & Campion, 2004). Lorsque le SPV reçoit une offre d'emploi plus attrayante financièrement et qui impose des contraintes temporelles fortes, son contrôle vis-à-vis de l'activité volontaire diminue. De fait, la probabilité qu'il abandonne l'activité de SPV par contrainte s'accroît.

Le système de protection de l'activité de SPV est défini de manière plus spécifique et plus étroite comparé au PWSM (Hom et al., 2012). Plusieurs différences juridiques existent entre le volontariat et le salariat, notamment, les modalités de rupture de contrat et les aspects fiscaux. Quant à la protection en cas d'accident, elle demeure identique dans les deux cas (Ministère de l'Intérieur, 2022). Par conséquent, la résiliation de l'engagement volontaire s'avère beaucoup plus facile dans le cadre du volontariat. Pour cette raison, les forces légales, originellement proposées dans le PWSM (Hom et al., 2012), ne s'appliquent pas aux SPV. La sécurité de l'intervention est le seul aspect articulé par les SPV en lien avec le cadrage législatif. En effet, l'insécurité ressentie au cours d'une intervention pourrait réduire le contrôle perçu sur l'activité et, par conséquent, amener le SPV à envisager de quitter sa caserne (Hom et al., 2012 ; Liu & Raghuram, 2022).

Les pratiques RH orientées vers la performance sont basées sur les principes de méritocratie et de contrôle organisationnel. L'atteinte des objectifs de performance est régulée par le biais du mécanisme de renforcement positif/négatif, autrement dit, soit via la récompense de la performance adéquate soit via la sanction de la performance insuffisante (Hom et al., 2012 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022). Chez les SPV, ces deux aspects prennent forme de contingence de la gratification monétaire et d'aptitude physique dont dépend la performance du SPV en intervention. En effet, lorsque l'indemnité paraît insuffisante à l'égard des risques

encourus, la probabilité d'abandon de l'activité de SPV augmente. La diminution perçue de l'aptitude physique réduit également le sentiment de contrôle vis-à-vis de l'activité de SPV, ce d'autant plus si la visite médicale échoue (Shaw et al., 2009).

Notre étude démontre que les mêmes forces affectent différemment le souhait d'abandonner/maintenir l'activité de SPV et le contrôle sur l'exécution d'une telle action. En accord avec le PWSM (Hom et al., 2012) et les études empiriques ayant examiné les quatre profils de retrait (Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022), les antécédents de préférence prédisent le type d'action que le SPV mettra en place, alors que les antécédents de contrainte indiquent sa marge de manœuvre dans l'exécution de l'action envisagée. En effet, nous constatons que le maintien par choix (Profil 1) et l'abandon par choix (Profil 3) sont expliqués par les mêmes forces de préférence : affectives, calculatoires, constitutives, pratiques RH facilitant l'intégration dans l'activité. Ces deux profils se distinguent par la valence des forces (positive versus négative) ; les antécédents de contrainte apparaissent comme peu saillants. Quant au maintien par contrainte (Profil 2) et à l'abandon par contrainte (Profil 4), ce sont les antécédents de contrainte qui expliquent le maintien ou l'abandon, leur action consiste à moduler l'effet des antécédents de préférence et, donc, d'empêcher le SPV d'accomplir l'action désirée.

Profil 1 « Maintien par choix »

Ce profil correspond au SPV librement engagé dans son activité. Il ne ressent pas de pressions externes (forces normatives), ne sacrifie pas sa vie privée ou professionnelle au profit du volontariat (forces comportementales). Il est bien intégré dans sa caserne et s'identifie au SDIS (Li et al., 2021 ; Mitchell, 2001). La cohérence entre les attentes et la réalité (forces affectives), ainsi qu'une bonne ambiance en caserne (forces constitutives) (Klein et al., 2012) sont les

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

antécédents les plus typiques du maintien par choix. Les forces calculatoires complètent ce tableau sous forme d'avantages perçus, par exemple, en termes d'évolution de grade (Maertz & Champion, 2004).

Profil 2 « Maintien par contrainte »

Il s'agit d'un SPV qui ressent un écart important entre ses propres attentes et la réalité des interventions (forces affectives) et qui éprouve de l'insatisfaction vis-à-vis de la manière dont les gardes sont programmées (pratiques RH). Il rencontre des difficultés à concilier l'engagement volontaire avec sa vie privée (forces normatives) et considère les sacrifices exigés par le volontariat comme trop importants (forces comportementales). Dans ce profil, tous les antécédents de préférence ne sont pas nécessairement de valence négative. Notamment, les relations avec les collègues sont positivement évaluées (forces constitutives) (Li et al., 2021 ; Lee et al., 2014 ; Mitchell, 2001), ainsi que la récompense contingente (forces calculatoires) (Hom et al., 2012). Le SPV du Profil 2 n'a pas d'alternatives de complément de revenu comparable à celui offert par le SDIS. C'est l'absence d'alternatives financières qui ne lui permet pas de rompre son engagement.

Profil 3 « Abandon par choix »

Ce profil est caractérisé par la perte de l'aspect vocationnel et l'écart grandissant entre les attentes initiales et la réalité de terrain (forces affectives) dans l'activité de SPV (Duffy et al., 2018). Les pratiques RH en lien avec l'organisation de l'activité et des formations sont perçues comme peu efficaces (Hom et al., 2012 ; Lee et al., 2014 ; Li et al., 2021). Considérée par les SPV comme trop rigide, l'organisation de l'activité se traduit par la perturbation de l'équilibre entre les

sphères de vie (forces normatives) (Burakova et al., 2020 ; Cowlshaw et al., 2010 ; Malinen & Mankkinen, 2018). Bien que peu souvent rapportés par les participants de notre étude, les chocs vécus au cours des interventions (forces affectives) peuvent également provoquer l'abandon du volontariat (Lee & Mitchell, 1996). La dégradation des liens sociaux et l'exposition à des actes de harcèlement (forces constitutives) peuvent déclencher la décision d'abandonner l'activité de SPV (Bergman et al., 2013 ; Hom et al., 2008 ; Tepper, 2000 ; Wilson et al., 2011).

Profil 4 « Abandon par contrainte »

Ce profil est caractérisé par une bonne cohérence entre les attentes et la réalité de terrain, la vocation ressentie à l'égard de l'activité de SPV (forces affectives), ainsi qu'une bonne qualité des liens sociaux (forces constitutives) (Hom, 2012 ; Duffy et al., 2018 ; Lee et al., 2014 ; Li et al., 2021). Malgré la modalité positive de plusieurs forces de préférence, le SPV subit certaines contraintes, telles que le conflit entre le volontariat et la vie privée (forces normatives) et les sacrifices familiaux (forces comportementales). Le système de protection de l'activité (forces légales) et la gratification (pratiques RH orientées vers la performance) sont considérés comme insuffisants à la fois par le SPV et par sa famille (Hom et al., 2012 ; Meyer et al., 2004 ; Mitchell & Lee, 2001 ; Van Vitanen, 2018 ; Yu, 2013). Ce sont les antécédents de contrainte qui obligent le SPV d'abandonner son activité malgré l'attitude positive à son égard (Hom et al., 2012 ; Li et al., 2016 ; Liu & Raguharam, 2022).

L'analyse des profils de maintien et d'abandon de l'activité de SPV nous conduit à la conclusion que l'intégration dans l'activité (forces affectives et constitutives) s'avère le facteur le plus important du maintien de l'activité de SPV. Le rapport à l'activité et aux autres (collègues, supérieurs, SPP) représente un autre levier de prévention de l'abandon de l'activité de SPV. En

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

revanche, les forces constitutives en valence négative (le harcèlement et la discrimination) augmentent la probabilité de l'abandon de l'activité de SPV par choix.

Quant aux facteurs qui favorisent l'abandon de l'activité de SPV via la diminution du contrôle volitionnel, il s'agit de l'articulation entre les sphères de vie (activité de SPV - activité professionnelle - vie privée) et des sacrifices engendrés par l'exercice de l'activité de SPV, c'est-à-dire, les forces normatives et comportementales. Le SPV recherche une cohérence dans la distribution des ressources entre les trois sphères de vie (Burakova et al., 2020 ; Casper et al., 2017 ; Cowlshaw et al., 2010 ; Malinen & Mankkinen, 2018). Lorsque de nouveaux rôles apparaissent (par exemple, le rôle de parent), la distribution des ressources existantes est remise en question (Becker et al., 2011) et, par conséquent, requiert de nouveaux aménagements de régimes de garde. Deux autres facteurs contraignants le SPV à abandonner son activité renvoient aux enjeux financiers et le système de protection en intervention. Leur prise en compte pourrait également faire partie des leviers d'action mobilisés par les SDIS.

Préconisations appliquées

L'identification des profils de maintien et d'abandon de l'activité de SPV nous permet d'émettre un certain nombre de préconisations à destination des SDIS français, mais également visant d'autres activités professionnelles et para professionnelles similaires.

Comme nous l'avons pu remarquer, les forces affectives permettent l'intégration dans l'activité grâce à la cohérence entre les attentes et la réalité de l'activité de SPV (forces affectives) et grâce au bon climat relationnel (forces constitutives). Elles prédisent les formes volontaires de maintien et d'abandon de l'activité. En revanche, les forces normatives (la pression de la part

Maintien et abandon de l'activité de sapeur-pompier volontaire

de la famille, de l'employeur) conduisent à l'abandon par contrainte. Quant aux pratiques RH, elles peuvent être à l'origine de tout type de décision (abandon versus maintien, par choix versus par contrainte)

La prévention de l'abandon par choix devrait s'appuyer sur les forces affectives. En effet, l'information exhaustive à propos des missions et des tâches à assurer permettrait de diminuer l'écart entre les attentes initiales et la réalité de terrain. L'aspect vocationnel de l'activité de SPV serait un autre levier d'action. Les chocs vécus au cours des interventions devraient faire objet d'un accompagnement visant la diminution des conséquences psychologiques négatives.

Les forces constitutives représentent peuvent également être mobilisées dans la prévention des abandons. Une bonne ambiance en caserne, l'équité de traitement et la disponibilité des supérieurs favorisent le maintien de l'activité de SPV par choix. A contrario, la modalité négative des forces constitutives, à savoir, le harcèlement, la discrimination et le management abusif, prédit l'abandon par choix et par contrainte. Un dispositif organisationnel de prévention des comportements disruptifs permettrait de préserver la ressource humaine précieuse.

Au-delà des forces affectives et constitutives, les pratiques RH favorisant l'intégration jouent un rôle important dans le maintien de l'activité de SPV par choix. L'organisation de l'activité (prise de gardes, leurs durées et plages horaires) et la gestion des formations pourraient être repensées en accord avec les attentes des SPV.

Comme nous l'avons indiqué, l'organisation temporelle de l'activité (pratiques RH favorisant l'intégration) est en lien direct avec la conciliation de sphères de vie (forces normatives) et des réactions aux débordements éventuels du volontariat (forces comportementales).

L'impossibilité de passer du temps de qualité avec les proches et l'insatisfaction chez les conjoints favorisent, à terme, l'abandon du volontariat. Les SPV ont le défi de concilier trois sphères de vie au lieu de deux identifiées traditionnellement chez les personnes actives. Cette particularité nécessiterait une réflexion approfondie sur les stratégies d'atteinte d'un équilibre entre les sphères de vie. A titre d'exemple, les plages, la durée et la fréquence de gardes/astreintes seraient à examiner. Une prise en compte des dynamiques de vie (par exemple, naissance d'un enfant, passation d'examens, de concours, prise de nouvelles fonctions) pourrait apporter un éclairage supplémentaire.

Limites et perspectives

Les résultats de la présente étude doivent être considérés avec un certain nombre de réserves. Premièrement, nos conclusions sont basées sur l'analyse du matériel fourni par des SPV actifs ; il s'agit donc des intentions de maintien et d'abandon. Au regard de la loi de protection des données personnelles, la prise de contact avec des anciens SPV s'est avérée impossible. Deuxièmement, notre échantillon volontaire a été extrait d'un seul SDIS français et à partir d'un échantillon primaire volontaire. Chaque territoire est indépendant vis-à-vis de l'activité des SPV, l'extrapolation de nos résultats et préconisations sur d'autres SDIS devrait s'effectuer dans la lumière des contextes départementaux.

Les perspectives de recherche que la présente étude offre se situent à plusieurs niveaux. Premièrement, l'importance de certains antécédents de contrainte dans l'abandon par contrainte, telles les forces normatives (équilibre entre les sphères de vie) et comportementales (sacrifices engendrés par l'activité de SPV) mériterait d'être approfondie. Une étude quasi-expérimentale de leurs effets directs et de modération permettrait de rendre les préconisations

à destination des SDIS davantage ciblées. Comme indiquent les études inspirées par le PWSM (Li et al., 2016 ; Liu & Raghuram, 2022), le profil d'abandon par contrainte est caractérisé par une évaluation positive de l'activité et des relations avec les collègues et les supérieurs. Ce sont donc les individus bien intégrés dans l'activité de SPV et présentant une ressource précieuse qui résilient leur engagement sous influence des facteurs externes. La prévention de la pression de la part des proches et/ou du travail permettrait aux SDIS de maintenir les SPV performants. Quant aux antécédents de préférence, nous proposons de développer des travaux autour de la vocation (Duffy et al., 2018 ; Vianello et al., 2017) à l'égard de l'activité de SPV qui reste peu connue et, en même temps, semble être un facteur saillant de prévention de l'abandon de l'activité de SPV.

La méthodologie qualitative a été choisie pour notre étude en raison de la spécificité de l'activité de SPV en comparaison avec l'emploi classique. Ce choix s'est avéré justifié, car nous avons réussi à adapter les forces décrites dans le modèle originel (Hom et al., 2012) au contexte étudié. Pertinente en termes d'exploration de nouvelles problématiques et de populations spécifiques, la méthodologie qualitative ne permet pas toutefois de produire d'inférences à propos des facteurs du maintien/abandon identifiés (Privitera, 2017 ; DeVellis & Thorpe, 2022). Afin d'établir des causalités et de pondérer les effets de différents antécédents de préférence et de contrainte, nous préconisons la conception d'un questionnaire qui permettrait de tester le modèle causal de maintien/abandon de l'activité de SPV.

Conclusion

L'objectif de la présente étude consistait à évaluer l'applicabilité du modèle de Hom et al. (2012) au contexte de l'activité de SPV en France, ainsi qu'à décrire les antécédents de préférence et de contrainte propres à la population d'étude. L'identification des forces correspondant à ces deux familles d'antécédents devait également permettre la description des profils de : 1) maintien par choix ; 2) maintien par contrainte ; 3) abandon par choix ; et 4) abandon par contrainte (Hom et al., 2012). Cet objectif pluriel est atteint : les deux types de forces (de préférence et de contrainte) sont spécifiés en lien avec les caractéristiques de l'activité de SPV français (Figure 2). Les forces prédisant les deux types de maintien et les deux types d'abandon de cette activité sont détaillées (Tableau 3). Les résultats sont commentés dans la perspective des modèles du turnover, puis articulés sous forme de préconisations.

Au niveau conceptuel, nous proposons d'explorer davantage les effets exercés par la vocation (forces affectives) et la conciliation des sphères de vie (forces normatives et comportementales) sur l'intention d'abandonner ou de maintenir l'activité de SPV, ainsi que sur le contrôle volitionnel qui régit l'accomplissement de l'action souhaitée.

Au niveau méthodologique, nous préconisons la conception d'un questionnaire englobant toutes les forces susceptibles de prédire l'abandon et le maintien de l'activité de SPV et le test du modèle PWSM (Hom et al., 2012) sur la population des SPV français via une étude quasi-expérimentale.

Au niveau appliqué, nous formulons les pistes de réflexion suivantes :

1. Prendre en compte la cohérence entre les attentes du candidat et la réalité de terrain (forces affectives) lors du recrutement dans l'objectif de réduire le nombre d'abandons par choix.

2. Améliorer l'intégration (forces constitutives) grâce à l'accompagnement personnalisé et une ambiance bienveillante (forces constitutives) dans les structures afin d'améliorer le maintien par choix.
3. Adapter l'organisation de l'activité (durées, plages horaires, fréquences des gardes/astreintes) et la programmation des formations afin de réduire l'abandon par choix.
4. Développer un dispositif de prise en compte des besoins des SPV en termes de conciliation des sphères de vie (forces normatives et comportementales) et un aménagement flexible afin de prévenir l'abandon par contrainte.

Références

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888>
- Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1670-1686. <https://doi.org/10.1037/apl0000134>
- Andela, M., & van der Doef, M. (2019). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567–582. <https://doi.org/10.1177/0894845318789512>
- Apostolidis, T. (2005). Représentations sociales et triangulation : Enjeux théorico-méthodologiques. Dans : J. -C. Abric (Ed.), *Méthodes d'étude des représentations sociales* (pp. 13-35). Toulouse : Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.abric.2003.01.0013>

Article R723-15, Code de la Sécurité Intérieure (2022).

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000025503132/LEGISCTA000029656704/#LEGISCTA000029657855

Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

Blanchet, A., Gotman, A., & Singly, F. de. (1992). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien*. Nathan.

Becker, W. J., Cropanzano, R., & Sanfey, A. G. (2011). Organizational neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961. <https://doi.org/10.1177/0149206311398955>

Bergman, M. E., Palmieri, P. A., Drasgow, F., & Ormerod, A. J. (2013). Racial/ethnic harassment and discrimination, its antecedents, and its effect on job-related outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037/a0026430>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

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. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2013.12.002>

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 (PISTE)*, 22(1), 1-17. <https://doi.org/10.4000/pistes.6687>

Burakova, M., McDowall, A., & Bianvet, C. (2022). Are organisational politics responsible for turnover intention in French firefighters? *European Review of Applied Psychology*, 72(5). <https://doi.org/10.1016/j.erap.2022.100764>

- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. *Journal of Vocational Behavior, 76*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.006>
- Campion, M. A. (1991). Meaning and measurement of turnover: Comparison of alternative measures and recommendations for research. *Journal of Applied Psychology, 76*(2), 199–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.199>
- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2017). The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology, 103*(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- Chevreuil, S. (2010). Manager l'implication du volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers. *Revue internationale de psychosociologie, 16*(40), 119-141. <https://doi.org/10.3917/rips.040.0119>
- Cowlshaw, S., Evans, L., & McLennan, J. (2010). Work-family conflict and crossover in volunteer emergency service workers. *Work & Stress, 24*(4), 342-358. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.532947>
- Currivan, D.B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 495-524.
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2022). *Scale development: Theory and applications* (5th edition). SAGE Publications, Inc.
- Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC). (2019). *Plan d'action 2019-2021 pour les sapeurs-pompiers volontaires*. Récupéré depuis : www.pompiers.fr/sites/default/files/publications/file/plan_d_action_volontariat_pompiers_2019-2021.pdf

- Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC). (2020). *Les statistiques des services d'incendie et de secours*. Édition 2020. Récupéré depuis : www.pompiers.fr/actualites/les-statistiques-des-services-dincendies-et-de-secours-pour-lannee-2019-edition-2020-0
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423–439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers Français (2023a). *Missions des sapeurs-pompiers*. Récupéré depuis <https://www.pompiers.fr/pompiers/nous-connaître/missions-des-sapeurs-pompiers> le 20 juin 2023.
- Fédération Nationale des Sapeurs-Pompiers Français (2023b). *Chiffres clés*. Récupéré depuis <https://www.pompiers.fr/pompiers/nous-connaître/chiffres-cles>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Gaertner, S. L., Rust, M. C., Mottola, G. R., Dovidio, J. F., Nier, J. A., Banker, B. S., ... Houlette, M. (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 388–402. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.76.3.388>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *The Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://doi.org/10.2307/20159308>

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274. <https://doi.org/10.5465/19416520802211552>
- Holtom, B., Goldberg, C. B., Allen, D. G., & Clark, M. A. (2017). How today's shocks predict tomorrow's leaving. *Journal of Business and Psychology*, 32(1), 59–71. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9438-9>
- Holtom, B., Reeves, C., Lei, Z., & Darabi, T. (2020). Reluctant stayers: Constructing a profile and examining the consequences. *Journal of Managerial Issues*, 32(4), 359-402.
- Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging conventional wisdom about who quits: Revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1–34. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.1>
- Hom, P. W., & Xiao, Z. (2011). Embedding social networks: How guanxi ties reinforce Chinese employees' retention. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 188-202. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.06.001>

- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin, 138*(5), 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. *Psychological Bulletin, 97*(2), 233–250. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.233>
- Jiang, H., Wang, Y., Chui, E., & Xu, Y. (2019). Professional identity and turnover intentions of social workers in Beijing, China: The roles of job satisfaction and agency type. *International Social Work, 62*(1), 146–160. <https://doi.org/10.1177/0020872817712564>
- Kiazad, K., Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(3), 535–556. <https://doi.org/10.1111/joop.12062>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology, 100*(3), 641–659. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038919>
- Kim, Y., Lee, E., & Lee, H. (2019). Association between workplace bullying and burnout, professional quality of life, and turnover intention among clinical nurses. *PLOS ONE, 14*(12): e0226506. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0226506>
- Krausz, M. (2002). The many faces of voluntary employee turnover: A multifacet and multilevel perspective. In M. Koslowski & M. Krausz (Eds.), *Voluntary employee withdrawal and inattendance*. (pp.53-70). Kluwer Academic/Plenum Publishers: New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow.

- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-001>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2020). Leader self-efficacy and role ambiguity and follower leader-member exchange. *Leadership and Organization Development Journal, 41*(1), 118–132. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0209>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review, 19*(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Wise, L., & Fireman, S. (1996). An unfolding model of voluntary employee turnover. *The Academy of Management Journal, 39*(1), 5–36. <https://doi.org/10.2307/256629>
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *The Academy of Management Journal, 42*(4), 450–462. <https://doi.org/10.2307/257015>
- Lee, T. W., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 199–216. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>

- Lee, T. W., Hom, P.W, Eberly, M. B., Li, J., & Mitchell, T.R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201-221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Li, J. J., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Hom, P. W., & Griffeth, R.W. (2016). The effects of proximal withdrawal states on job attitudes, job searching, intent to leave, and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1436–1456. <https://doi.org/10.1037/apl0000147>
- Liu, X., & Raghuram, S. (2022). The effects of latent withdrawal profiles on employee turnover, destinations and job performance. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 384–405. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12362>
- Loi n° 2011-851 du 20 juillet 2011 relative à l'engagement des sapeurs-pompiers volontaires et à son cadre juridique. (2011). Récupéré depuis <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000024381901/>
- Maertz, C.P., & Campion, M.A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 566-582. <https://doi.org/10.2307/20159602>
- Maertz, C. P. (2012). Further clarifying proximal withdrawal states and the turnover criterion space: Comment on Hom, Mitchell, Lee, and Griffeth (2012). *Psychological Bulletin*, 138(5), 859-864. <https://doi.org/10.1037/a0028897>
- Malinen, S., & Mankkinen, T. (2018). Finnish firefighters' barriers to volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(2), 176-212. <https://doi.org/10.1177/0899764017749890>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley & Sons

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Ministère de l'Intérieur (2022). Arrêté du 21 septembre 2022 fixant le montant de la nouvelle prestation de fidélisation et de reconnaissance des sapeurs-pompier volontaires. Récupéré depuis <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046316895/#JORFARTI000046316901>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *The Academy of Management Journal, 44*(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior, 23*(1), 189-246. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The Academy of Management Review, 7*(1), 111–116. <https://doi.org/10.2307/257255>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mor Barak, M., Nissly, J., & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review, 75*(4), 625-661. <https://doi.org/10.1086/323166>

- Moon, Y.-K., & O'Brien, K. E. (2023). "I put in my two weeks notice!" Employee behavior and wellness prior to exit. *Journal of Career Development*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/08948453231163499>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee–organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696–712. <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2023). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2728>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: Iowa State Press.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Privitera, G. J. (2017). *Statistics for Behavioural Sciences*. Sage Publication.
- Richards, K.A.R., & Hemphill, M.A. (2018). A practical guide to collaborative qualitative data analysis. *Journal of Teaching in Physical Education*, 37(2), 225–231. <https://doi.org/10.1123/jtpe.2017-0084>
- Riedel, M., Reniaud, C., Burakova, M., Bianvet, C., & Bourgeoisat, P. (2015). *La complexité culturelle et managériale des SDIS : Fiabilité et vulnérabilité du modèle de sécurité civile français*. Note de recherche. Institut français de sécurité civile. www.ifrasec.org/wp-content/uploads/2015/05/Note_ComplexiteManageriale.pdf
- Roques, M., & Passerault, J.M. (2014). Conflit de rôles et engagement volontaire : Le cas des sapeurs-pompiers. *Gestion et Management Public*, 3(1), 3-16. <https://doi.org/10.3917/gmp.031.0003>

- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & Stress, 31*(4), 355-374. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1330780>
- Shaw, J., Duffy, M., Johnson, J., & Lockhart, D. (2005). Turnover, social capital losses, and performance. *The Academy of Management Journal, 48*(4), 594–606. <http://www.jstor.org/stable/20159681>
- Shaw, J. D., Dineen, B., Fang, R., & Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *The Academy of Management Journal, 52*(5), 1016–1033. <http://www.jstor.org/stable/40390329>
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239–270. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21190>
- Sluss, D., & Ashforth, B. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organization Science, 19*(6), 807–823. <http://www.jstor.org/stable/25146222>
- Tepper, B. J. (2000). Conséquences d'une surveillance abusive. *The Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, *19*(1), 56–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0294>
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *The Academy of Management Journal*, *51*(2), 259–276. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767250>
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(2), 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- van Vitanen, A. E. M. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 75-101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Vianello, M., Dalla Rosa, A., Anselmi, P., Galliani, E.M. (2018). Validity and measurement invariance of the Unified Multidimensional Calling Scale (UMCS): A three-wave survey study. *PLoS ONE*, *13*(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0209348>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(2), 290-308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Wilson, B. L., Diedrich, A., Phelps, C. L., & Choi, M. (2011). Bullies at work: The impact of horizontal hostility in the hospital setting and intent to leave. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *41*(11), 453-458. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182346e90>

- Woo, S. E., & Allen, D. G. (2014). Toward an inductive theory of stayers and seekers in the organization. *Journal of Business and Psychology*, 29(4), 683–703. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9303-z>
- Woo, S. E., & Maertz, C. P., Jr. (2012). Assessment of voluntary turnover in organizations: Answering the questions of why, who, and how much. In N. Schmitt (Ed.), *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection* (pp. 570–594). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199732579.013.0025>
- Yu, K. Y. T. (2013). A motivational model of person-environment fit: Psychological motives as drivers of change. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions* (pp. 21–49). Wiley Blackwell.

Figure 1

Antécédents de préférence et de contrainte du Modèle des États Proximaux de Retrait (Hom et al., 2012)

ANTÉCÉDENTS DE PRÉFÉRENCE	ANTÉCÉDENTS DE CONTRAINTE
<p>Forces affectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre attentes et réalité • Attitudes initiales à l'égard de l'activité • Chocs négatifs dans l'activité <p>Forces calculatoires</p> <p>Forces constitutives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations à- et en dehors- de l'activité • Turnover contagieux • Intimidation des collègues • Supérieurs abusifs • Harcèlement racial ou de genre <p>Forces morales/éthiques</p> <p>Pratiques RH favorisant intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implication des structures • Incitation dans l'activité • Investissement dans l'activité <p>Forces alternatives personnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives de l'activité <ul style="list-style-type: none"> ○ Chocs personnels 	<p>Forces légales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pression de l'employeur au départ • Obligations du contrat de l'activité <p>Forces normatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pression externe • Pression à l'activité <p>Forces comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacrifices de l'activité • Sacrifices de la famille <p>Forces alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peu ou pas d'alternatives d'emploi <p>Système de protection de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Syndicats • Protection de l'ancienneté <p>Pratiques RH orientées vers performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Récompenses contingentes • Suivi de la performance <p>Pratiques de résiliation justes</p>

Tableau 1*Antécédents de préférence en lien avec le maintien/abandon de l'activité de SPV (N=33)*

Antécédents de préférence	Exemples de verbatims
Forces affectives (<i>Affective force</i>)	
Écart entre attentes et réalité (<i>Job fit</i>)	« on se retrouve à faire des missions qui ne sont pas les nôtres, donc on est un peu désabusé au sortir d'une garde » (nn°4/11/16/21/23)
Attitudes initiales à l'égard de l'activité (<i>Initial job attitudes</i>)	« on prend du plaisir ... à se dire que on peut sauver des vies, sauver des gens » (nn°21/8/9/11/23/32) ; « la fraternité, l'appartenance à un corps, le sentiment de faire partie d'une famille, d'avoir le sentiment que la caserne est ma maison » (nn°4/6/16/19/27) ; « d'aider les gens, d'être utile » (nn°2/3/4/7/11/12/13/14/16/19/21/23/33) ; « on apprend pas mal de choses » (nn°6/11/19/24/25) ; « il y a un côté sportif, il y a un côté adrénaline » (nn°6/11/19/24/25)
Choc en intervention (<i>Workplace shocks</i>)	« on est confronté à la mort tous les jours, c'est de plus en plus difficile (...) » (nn°2/4/5/8/9/10/11/15/21/26/29/32/33)
Reconnaissance sociale	« je suis fière quand les gens me disent « merci pour ce que vous avez fait » » (nn°2/3/4/5/7/8/9/14/15/16) ; « la reconnaissance, elle se perd » (nn°1/3/4/6/7)
Forces calculatoires (<i>Calculative forces</i>)	
Évolution de grade	« ce qui peut aussi pousser à rester aussi, c'est que on a quand même une évolution de carrière » (nn°14/16/18/19/24/25)
Indemnités	« moi, j'en connais aujourd'hui qui me disent « je viens parce que ça va être rémunéré, ça va me faire un petit plus à la fin du mois » » (nn°3/16/22/32)
Forces constitutives (<i>Constituent forces</i>)	
Ambiance dans l'activité (<i>On-the-job link</i>)	« on est quand même une petite famille » (nn°1/3/24/28/29/31) ; « c'est l'ambiance générale qui a fait que j'ai été démotivé pendant un certain temps quoi » (nn°1/3/5/6/16/27) (<i>Ambiance</i>) ; « une femme a un double challenge, c'est de résister à la pression masculine » (nn°29/30) (<i>Relation H/F</i>) ; « il y a une tension historique chez les pompiers, qui est une guerre volontaire et professionnels » (nn°1/2/4/5/6/9/10/15/17/21/28/30/32) (<i>Relation SPV/SPP</i>)
Ambiance en dehors de l'activité (<i>Off-the-job link</i>)	« on est quand même un bon groupe, donc on se voit aussi pas mal à l'extérieur » (nn°10/29)
Supérieurs abusifs (<i>Abusive supervisors</i>)	« j'en ai vu un faire une tentative de suicide hein, parce que -rire - des encadrants lui avaient mis la pression en caserne quoi hein » (nn°5/6/27/28)

Tableau 1 (suite)*Antécédents de préférence en lien avec le maintien/abandon de l'activité de SPV (N=33)*

Antécédents de préférence	Exemples de verbatims
Discrimination (<i>Racial or Gender Harassment</i>)	« on subit des réflexions sexistes » (nn°2/3/4/11/13/25/26/29/30) (<i>Harcèlement de genre</i>) ; « entre certaines personnes, parce qu'il y a eu, je te disais, peut-être des problèmes de racisme » (nn°5/10) (<i>Harcèlement racial</i>) ; « il y a des personnes qui ont arrêté par rapport à ça ; certaines remarques sont inutiles » (nn°21/29) (<i>Harcèlement moral</i>) « c'est difficile d'aller travailler dans une caserne où vous savez que vous êtes expiés, vous êtes regardés » (nn°5/6/9/10/21/28/30/32) (<i>Conflit SPV/SPP</i>) ; « il faut toujours faire ses preuves, quoi, en fait, il y a aussi ce jugement-là, c'est que si tu fais une connerie derrière, on va te dire « regarde, lui, il a fait une connerie, euh, mais t'es jugé en permanence, quoi, en permanence » (nn°6/16/22/23/27/29/32) (<i>Conflit générationnel</i>) ; « il n'y a pas de soutien de la part des supérieurs » (nn°14/22/30) (<i>Relation hiérarchique</i>)
<i>Pratiques RH renforçant l'intégration au travail (Embedding HRM practices)</i>	
Organisation de l'activité	« aujourd'hui, en fait, c'est encore un argument supplémentaire pour rester, le fait qu'il y ait eu toutes ces spécificités d'intervention » (nn°7/14/18/25/33) ; « on a beaucoup d'interventions, donc, forcément on devient ... entre guillemet plus lassé de faire toujours peut-être le même véhicule » (nn°7/11/12/15/16/18/21/24/25/27/33)
Organisation des formations	« on leur demande des formations continues, c'est impossible » (nn°5/2/8/17/22/24/28) (<i>Durée des formations</i>) « un minimum de garde par mois, qui est, de plus en plus difficile à respecter, euh, à ce jour, c'est 96 heures de garde par mois, donc, c'est extrêmement lourd » (nn°16/26/27/33) (<i>Gestion du planning</i>)
Intégration des nouvelles recrues	« quand je suis arrivée à la caserne, euh, avant que je sois prise en main et tout, j'ai dû gueuler deux-trois fois en disant « mais faut m'expliquer là, je débarque » » (nn°15/16/28/31) (<i>Tuteur</i>) ; « j'ai eu l'avantage d'intégrer le centre dans lequel j'ai fait mes JSP, donc, en gros, les mecs, je les avais déjà vu, et ça a facilité mon intégration un peu » (nn°12/13) (<i>Jeune sapeur-pompier</i>) ; « quand on rentre dans une institution comme ça, c'est compliqué de se faire une place » (nn°11/13/14/20/25/29/31/32) (<i>Intégration</i>)
Qualité du recrutement	« j'ai l'impression qu'on embauche des gens pour mettre des personnes dans le camion pour qu'il puisse partir » (nn°9/29/30)
Espace de travail	« les locaux sont pourris » (nn°4/7)

Tableau 2*Antécédents de contrainte associés au maintien/abandon de l'activité de SPV*

Antécédents de contrainte (<i>Constraint antecedents</i>)	Exemples de verbatims
<i>Forces normatives (Normative forces)</i>	
Interface activité SPV – activité professionnelle – vie privée	« il y a des nuits où je ne dors quasiment pas, voire pas du tout, euh, c'est dur au travail » (nn°2/6/1214/15/20/27/32) ; « les compagnons au bout d'un moment, ils ont du mal à accepter aussi que tu sois toujours à droite, à gauche » (nn°2/10/14/24) (<i>Conflit sphères de vie</i>) ; « c'est tout un planning, une organisation, donc, oui, ça se travaille, ça ne se fait pas à l'arrache » (nn°1/3/4/10/11/16/23/33) ; « ce qui facilite mon activité de sapeur-pompier, c'est mon activité professionnelle » (nn°3/5/11/15/16/23/31/33) ; « j'ai connu ma femme quand j'étais militaire, elle a connu la vie de caserne ; mes enfants sont nés et ont connu la vie de caserne, ça ne les gêne pas » (nn°3/4/32) (<i>Équilibre sphères de vie</i>)
<i>Forces comportementales (Behavioral forces)</i>	
Sacrifices familiaux (<i>Community & family sacrifices</i>) Sacrifices de l'activité (<i>Job sacrifices</i>)	« on n'est pas là à tous les repas de famille, on n'est pas là, des fois c'est difficile à comprendre quand on a un conjoint, bah de lui dire « ce soir, je vais prendre la garde au lieu de rester avec toi » » (nn°2/3/4/8/9/27/30/32) « donc, aujourd'hui, rien, mais si demain il y a une évolution significative de ma sphère professionnelle, il n'est pas impossible que j'arrête mon engagement » (nn°3/4/15/16/20)
<i>Forces alternatives (Alternatives forces)</i>	
Alternatives financières	« pour l'instant, oui, mais c'est vrai que j'en discutais avec la famille, si un jour je suis amené à gagner plus ma vie dans mon boulot perso, dans la XXX, ben si je peux arrêter, j'arrêterai » (nn°27/32)
<i>Système de protection de l'activité (Job protection systems)</i>	
Sécurité lors des interventions	« des pompiers qui vont se faire violenter, bah ça arrive tous les jours, voilà et ça, c'est dramatique » (nn°3/11/15/16/17/21/23/24)
<i>Gestion des pratiques RH orientées vers la performance (Performance-enhancing HRM)</i>	
Récompenses contingentes (<i>Contingent rewards</i>)	« je me dis des fois que c'est pas cher payé pour les risques qu'on prend » (nn°3/5/9/11/13/14)
Aptitudes physiques	« moi, pour l'instant, j'aime encore bien, mais pendant combien d'années ? je ne sais pas parce que après tu fatigues avec le temps » (nn°3/13)

Figure 2

Antécédents de préférence et de contrainte de l'abandon et du maintien de l'activité de sapeur-pompier volontaire identifiées dans l'étude par entretien (N=33)

ANTÉCÉDENTS DE PRÉFÉRENCE	ANTÉCÉDENTS DE CONTRAINTE
<p>Forces affectives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Écart entre attentes et réalité • Attitudes initiales à l'égard de l'activité • Chocs vécus en activité • Reconnaissance sociale <p>Forces calculatoires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution de grade • Indemnités <p>Forces constitutives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiance dans l'activité • Ambiance en dehors de l'activité • Supérieurs abusifs • Discrimination <p>Pratiques RH favorisant intégration</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du recrutement • Intégration des nouvelles recrues • Organisation de l'activité • Organisation des formations 	<p>Forces normatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interface « activité SPV – vie professionnelle – vie privée » <p>Forces comportementales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sacrifices par rapport à la famille • Sacrifices de l'activité par rapport aux autres sphères de vie <p>Forces alternatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alternatives financières <p>Système de protection de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité lors des interventions <p>Pratiques RH orientées vers performance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Récompense contingente • Aptitude physique